

**ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΜΣ ΕΦΗΡΜΟΣΜΕΝΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ ΑΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ**



Διπλωματική Εργασία

**«Οι Καλές Πρακτικές των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης ως μοχλός
περιφερειακής και τοπικής ανάπτυξης:
Η περίπτωση του Δήμου Χανίων»**

Σπουδαστής: Αντωνίου Δημήτριος

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Επίκουρη Καθηγ. Δεληθέου Βασιλική

Μέλος της Επιτροπής: Καθηγητής Ψυχάρης Ιωάννης

Μέλος της Επιτροπής: Λέκτορας Αυδίκος Βασίλειος

Αθήνα, 2016

Copyright © Δημήτριος Αντωνίου, 2016

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και δεν πρέπει να ερμηνευθεί ότι αντιπροσωπεύουν τις επίσημες θέσεις του Παντείου Πανεπιστημίου Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών.

“The value of a best practice rests on its proven effects”

Successful

Transparent

Adequate

Replicable

Sustainable

“Best practice is about reaching for the STARS”

(Council of Europe, 2015)

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Αισθάνομαι την ανάγκη να απευθύνω τις ειλικρινείς μου ευχαριστίες προς την επιβλέπουσα Επίκουρη Καθηγήτρια Δεληθέου Βασιλική και τον συνεπιβλέποντα Καθηγητή Ψυχάρη Ιωάννη του Παντείου Πανεπιστημίου Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, Τμήματος Οικονομικής και Περιφερειακής Ανάπτυξης, για την ουσιαστική συνεισφορά τους στην εκπόνηση της παρούσας εργασίας. Με την αμέριστη και αδιάλειπτη υποστήριξή τους, τις συμβουλές και τις παρατηρήσεις τους, την ενθάρρυνση και την υποκίνησή τους, κατέστη δυνατή η ολοκλήρωση της εργασίας με τον πιο εποικοδομητικό τρόπο.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω το προσωπικό της Πανελλήνιας Ένωσης Γενικών Γραμματέων Τοπικής Αυτοδιοίκησης «Κλεισθένης» και ιδιαιτέρως τον κ. Χρηστάκη Μιχάλη, Πρόεδρο της Ένωσης, για τις χρήσιμες πληροφορίες και συμβουλές που παρείχε καθ' όλη τη διάρκεια της συγγραφής της εργασίας. Ακόμη, εκφράζω τις ιδιαίτερες ευχαριστίες μου στα υπηρεσιακά στελέχη του Δήμου Χανίων, και ειδικότερα στον κ. Κουρή Γαβριήλ, πρώην Γενικό Γραμματέα του Δήμου Χανίων (νυν Δήμου Πλατανιά), για την πολύτιμη συνεισφορά του αναφορικά με τις «Καλές Πρακτικές» του Δήμου, που αποτελέσαν και τη μελέτη περίπτωσης της παρούσας εργασίας. Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τους πρώην Γενικούς Γραμματείς των Δήμων Βέροιας και Ιεράπετρας κ. Τσίλογιάννη Κώστα και κ. Ζαχαρενάκη Εμμανουήλ, καθώς και την κ. Λόκανα Ευγενία, Υπεύθυνη Σπουδών και Έρευνας του ΕΚΔΔΑ, για την ευγενή καλοσύνη τους να μοιραστούν (μέσω προσωπικών συνεντεύξεων) τη γνώση και την εμπειρία τους σχετικά με την εφαρμογή των «Καλών Πρακτικών» στους ελληνικούς Δήμους.

Αθήνα, 14 Απριλίου 2016

Πίνακας Περιεχομένων

Περίληψη	3
Abstract	4
Συντομογραφίες - Συντμήσεις	5
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	6
ΜΕΡΟΣ Α΄	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.....	
Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Προβλήματα & Προοπτικές	9
1.1. Εισαγωγή στο θεσμό και το ρόλο της Τοπικής Αυτοδιοίκησης	9
1.1.1 Η έννοια της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και η θεσμική κατοχύρωση της.....	9
1.1.2. Τα χαρακτηριστικά του θεσμού της Τοπικής Αυτοδιοίκησης	10
1.2. Το Πρόγραμμα «Καλλικράτης» - Ν. 3852/2010	10
1.2.1. Σκοπός της «Νέας Αρχιτεκτονικής» για τους ΟΤΑ	10
1.2.2. Προς ένα πολυεπίπεδο μοντέλο διακυβέρνησης	11
1.2.3. Τα οικονομικά της Αυτοδιοίκησης.....	12
1.2.4. Το πρόγραμμα «Καλλικράτης» εν καιρώ κρίσης	12
1.3. Οι ιδιαιτερότητες των ελληνικών Δήμων.....	13
1.3.1. Ο Μητροπολιτικός χαρακτήρας των Δήμων της Αττικής και της Θεσσαλονίκης	13
1.3.2. Μειονεκτικές Περιοχές. Ορεινές και Νησιωτικές	13
1.4. Η Τοπική Αυτοδιοίκηση στην Ευρώπη.....	14
1.4.1. Οι Κατευθύνσεις των Μεταρρυθμίσεων	14
1.5. Συμπέρασμα	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....	
Τοπική Ανάπτυξη	17
2.1. Εισαγωγή.....	17
2.2. Η έννοια της Τοπικής Ανάπτυξης	18
2.3. Σύγχρονη θεώρηση της Τοπικής Ανάπτυξης	19
2.3.1. Η ενδογενής ανάπτυξη.....	19
2.3.2. Αειφόρος – Βιώσιμη ανάπτυξη	20
2.4. Εταιρική σχέση, συνεργασία και συμμετοχή	21
2.4.1. Η αρχή της εταιρικής σχέσης στην Ευρωπαϊκή Ένωση	22
2.5. Συμπέρασμα	22
ΜΕΡΟΣ Β΄	24
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....	
Οι «Καλές Πρακτικές» στην Τοπική Ανάπτυξη.....	24

3.1. Γενικά	24
3.2. Ορισμός των «Καλών Πρακτικών» για την Τοπική Ανάπτυξη	24
3.3. Η διαδικασία της Μεταφοράς «Καλών Πρακτικών» Τοπικής Ανάπτυξης.....	25
3.3.1. Προκλήσεις	25
3.3.2. Τα συστατικά των πρακτικών Τοπικής Ανάπτυξης προς μεταφορά	25
3.3.3. Πώς μεταφέρεται μία Πρακτική	26
3.3.4. Προϋποθέσεις για την ανταλλαγή και την προσαρμογή.....	27
3.4. Δυσκολίες κατά τον εντοπισμό πρακτικών προς μεταφορά και ανταλλαγή.....	27
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....	
Οι «Καλές Πρακτικές» στους Δήμους	29
4.1. Η αξία των «Καλών Πρακτικών» για τους Δήμους.....	29
4.1.1. Τι σημαίνουν οι Καλές Πρακτικές για ένα Δήμο	29
4.1.2. Ο ρόλος των Στελεχών του Δήμου.....	29
4.1.3. Ο ρόλος της Ηγεσίας του Δήμου.....	30
4.2.Εμβάνθυση στην έννοια των «Καλών Πρακτικών» για τους Δήμους.....	30
4.2.1. Η πρόκληση της «αλλαγής».....	30
4.2.2. Σε αναζήτηση λύσεων	31
4.2.3. Κοινός τόπος.....	31
4.3. Τα Κριτήρια προσδιορισμού των «Καλών Πρακτικών»	32
4.4.Το κρίσιμο στάδιο της Αξιολόγησης των «Καλών Πρακτικών».....	33
4.5. Η ανάγκη για ένα εθνικό πρόγραμμα.....	34
4.5.1 Ποιοί θα συμμετέχουν στο πρόγραμμα	35
4.5.2. Η φύση του Προγράμματος	36
4.6. Επιλογή μιας Καλής Πρακτικής για διάδοση.....	36
4.6.1. Η Δομή μίας Μελέτης Περίπτωσης.....	37
4.7. Τρόποι Διάδοσης των «Καλών Πρακτικών»	38
4.8. Συμπέρασμα	39
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.....	
Οι «Καλές Πρακτικές» στην Ελλάδα	41
5.1. Εισαγωγή.....	41
5.2. Η πρώτη συντονισμένη προσπάθεια «Καλών Πρακτικών».....	42
5.2.1. Οι τομείς υλοποίησης καλών πρακτικών	43
5.2.2. Παραδείγματα Καλών Πρακτικών των ελληνικών Δήμων ανά τομέα υλοποίησης .	45
5.3. Η Διάχυση των «Καλών Πρακτικών» στην χώρα μας	49

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6.....	
Ο Δήμος Χανίων ως «Μελέτη Περίπτωσης»	51
6.1. Γενικά	51
6.2. Η επιλογή του Δήμου Χανίων.....	51
6.3. Καλές Πρακτικές του Δήμου Χανίων	52
6.3.1. Εισαγωγή	52
1 ^η Πρακτική. Η περίπτωση του “Γραφείου Πληροφόρησης & Προώθησης της Απασχόλησης”	54
2 ^η Πρακτική. Λειτουργία “Media Lab” στη Δημοτική Βιβλιοθήκη Χανίων.	56
6.4. Κρίνοντας τις «Καλές Πρακτικές» του Δήμου	57
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7.....	
Συμπεράσματα - Προτάσεις.....	60
Βιβλιογραφία	65
Παράρτηματα	68
1) Συνέντευξη σχετικά με τις Καλές Πρακτικές με στέλεχος του Δήμου Χανίων.....	69
2) Συνέντευξη σχετικά με τις Καλές Πρακτικές με στέλεχος του Δήμου Βέροιας.....	74
3) Συνέντευξη σχετικά με τις Καλές Πρακτικές με στέλεχος του Δήμου Ιεράπετρας	78
4) Συνέντευξη σχετικά με τις Καλές Πρακτικές με στέλεχος του ΕΚΔΔΑ.....	84
5) Καλές Πρακτικές και ΟΤΑ στην Ευρώπη.....	87
6) Γραφείο Πληροφόρησης και Προώθησης της Απασχόλησης του Δ. Χανίων	89
7) Λειτουργία Βιβλιοθήκης «Media Lab» στο Δ. Χανίων.....	92
Πίνακας Εικονογράφησης	99

Περίληψη

Η οικονομική κρίση και οι ολοένα μεγαλύτερες πιέσεις προς την Τοπική Αυτοδιοίκηση και ειδικότερα προς τους Δήμους να «προσφέρουν περισσότερα με λιγότερους πόρους» έχουν επιφέρει ένα ασφυκτικό οικονομικά περιβάλλον. Η κατάσταση επιδεινώθηκε με τη μεταφορά σειράς αρμοδιοτήτων, κυρίως με κοινωνικό περιεχόμενο και αντίκτυπο, στο πλαίσιο εφαρμογής του Ν.3852/2010 (Πρόγραμμα «Καλλικράτης») χωρίς όμως παράλληλη μεταφορά και των αντίστοιχων, για την άσκηση τους, πόρων. Οι συνθήκες αυτές οδηγούν στην αναζήτηση νέων μεθόδων και πρακτικών επίλυσης των καίριων τοπικών προβλημάτων και προκλήσεων, που εντείνονται από την μεγάλης έκτασης σημερινή ανθρωπιστική κρίση.

Στο πλαίσιο αυτό, οι έννοιες της Τοπικής - Ενδογενούς Ανάπτυξης και της Βιωσιμότητας για τους Δήμους απαιτείται να αποκτήσουν νέα ταυτότητα και να ενσωματώσουν τις σύγχρονες προκλήσεις και εξελίξεις. Η ενδυνάμωση της τοπικής εξουσίας και η χρηστή διακυβέρνηση, η ανάπτυξη και η αξιοποίηση της καινοτομίας, η προώθηση της εταιρικής σχέσης και των συνεργειών σε όλα τα επίπεδα, καθώς και η επένδυση στην τοπική ανάπτυξη με την κινητοποίηση των τοπικών πόρων είναι βασικοί τομείς στους οποίους ένας σύγχρονος Δήμος πρέπει να επικεντρωθεί ώστε να μπορέσει να ανταποκριθεί με επάρκεια στις ανάγκες των καιρών.

Ένας σύγχρονος Δήμος απαιτείται να στηριχθεί σε σημαντικό βαθμό στη διαδικασία της «μάθησης» από τη πολυετή γνώση και την εμπειρία που έχει συσσωρευθεί σε παγκόσμιο, ευρωπαϊκό και εθνικό επίπεδο, σχετικά με τις πολιτικές, δράσεις και διαδικασίες τοπικής οικονομικής και κοινωνικής ανάκαμψης και ανάπτυξης. Οι «Καλές Πρακτικές» αποτελούν το βασικό εργαλείο διάχυσης της «μάθησης» και αναπαραγωγής αντίστοιχων πολιτικών και δράσεων σε άλλους Δήμους, με την κατάλληλη προσαρμογή στις ιδιαίτερες συνθήκες και τα χαρακτηριστικά της κάθε περιοχής.

Οι «Καλές Πρακτικές» μπορούν και πρέπει να αποτελέσουν τον «καταλύτη» για τη δημιουργία μίας Βιώσιμης - Τοπικής Ενδογενούς Ανάπτυξης μέσω της προώθησης της καινοτομίας και της εξεύρεσης δημιουργικών λύσεων στα τοπικά προβλήματα και προκλήσεις, ιδιαίτερα σήμερα που η χώρα μας βρίσκεται εν μέσω μιας βαθιάς και πολυεπίπεδης κρίσης. Τα τελευταία χρόνια έχουν γίνει ορισμένα σημαντικά και ενθαρρυντικά βήματα προς αυτή τη κατεύθυνση. Σε αυτό συνετέλεσε το ότι η Ηγεσία και τα Στελέχη των Δήμων άρχισαν να κατανοούν πλέον ότι το μεγάλο απόθεμα εμπειρίας σε τοπικό (περιφερειακό) επίπεδο οφείλει να αξιοποιηθεί και να δημιουργήσει την πολυπόθητη «προστιθέμενη αξία». Αυτό μπορεί να συμβεί κυρίως μέσω της προώθησης της δικτύωσης και των συνεργειών σε όλα τα επίπεδα με σκοπό την αποτελεσματική μεταφορά και διάχυση της γνώσης.

Λέξεις Κλειδιά: Τοπική Αυτοδιοίκηση, Δήμος, Τοπική – Ενδογενής Ανάπτυξη, Βιώσιμη Ανάπτυξη, Καλές Πρακτικές, Καινοτομία, Εταιρική Σχέση

Abstract

The economic crisis and the increasing pressure on Local Government, particularly to the Municipalities, to "offer more with fewer resources" have brought about a stifling economic environment. The situation deteriorated with the transfer of a series of new competences, particularly with social content and impact, within the scope of N.3852 / 2010 (Program of "Kallikrates") without the simultaneous transfer of the appropriate funds. These conditions leads to the search of new methods and practices for solving the crucial local problems and challenges, which are intensified by the current large-scale humanitarian crisis.

Within this context, the concepts of Local - Endogenous Development and Sustainability in Municipalities are required to acquire a new identity and to incorporate the modern challenges and trends. The empowerment of local authorities and good governance, the development and exploitation of innovation, the promotion of partnerships and synergies at all levels as well as the investment in local development by mobilizing local resources are the key areas where a modern Municipality must focus as to be able to respond adequately to the current needs.

It is vital that a modern Municipality significantly support the process of "learning" from the extensive knowledge and experience accumulated at a Global, European and National level, concerning policies and processes of local economic and social recovery and development. The "Best Practices" is the basic tool of diffusing "learning" and reproducing respective policies and actions in other Municipalities, with proper adaptation to the special conditions and characteristics of each region.

"Best Practices" can and should be the "catalyst" for the creation of a Sustainable - Local Endogenous Development through promoting innovation and finding creative solutions to local problems and challenges, especially now that our country is in the midst of a deep and multilevel crisis. In recent years some important and encouraging steps have been made in this direction. The fact that the Leadership and Executives of Municipalities finally understood that the great stock of expertise at local (regional) level must be harnessed so as to create the much-needed 'added value', played a significant role. This can actually be the case through the promotion of networking and synergies at all levels aiming at the effective transfer and diffusion of knowledge.

Key-words: Local Government, Municipality, Local - Endogenous Development, Sustainable Development, Best Practices, Innovation, Partnership

Συντομογραφίες - Συντμήσεις

Ελληνικές

ΕΣΠΑ – Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς

Ε.Ε – Ευρωπαϊκή Ένωση

ΕΕΤΑΑ - Ελληνική Εταιρεία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης

ΕΤΠΑ – Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης

ΕΚΔΔΑ – Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης

ΕΚΤ – Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

ΚΑΠ – Κεντρικοί Αυτοτελείς Πόροι

ΚΕΔΕ – Κεντρική Ένωση Δήμων Ελλάδος

ΚΠΣ – Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης

ΜΚΟ – Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις

Ν. – Νόμος

ΟΗΕ – Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών

ΟΤΑ – Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης

ΟΟΣΑ - Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης

ΣΑΤΑ - Συλλογική Απόφαση Τοπικής Αυτοδιοίκησης

ΣΕΣ - Σύμφωνο Εταιρικής Σχέσης

ΣΔΙΤ - Συμπράξεις Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα

ΤΑ – Τοπική Αυτοδιοίκηση

ΤΠΕ – Τεχνολογίες Πληροφορίας και Επικοινωνίας

Ξένες

OECD - Organization for Economic Co-operation and Development

Εισαγωγή

Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι σε μια περίοδο πολυεπίπεδης και πολυετούς κρίσης για τη χώρα μας, όπως η σημερινή, η Τοπική Αυτοδιοίκηση διαδραματίζει ένα κομβικό ρόλο στη διασφάλιση της κοινωνικής συνοχής και στη δημιουργία συνθηκών βιώσιμης ανάπτυξης σε τοπικό επίπεδο, με τις πολιτικές και τις παρεμβάσεις που σχεδιάζει και υλοποιεί. Αυτό διότι η Αυτοδιοίκηση και ειδικότερα ο Δήμος αποτελεί τον εγγύτερο εκφραστή των προβλημάτων και των αναγκών του πολίτη.

Την παραπάνω ωστόσο διαπίστωση δεν φαίνεται να συμερίζεται η Πολιτεία, η οποία πέντε χρόνια μετά την έναρξη της λειτουργίας των νέων Δήμων και Περιφερειών – με την εφαρμογή του Ν. 3852/2010 (Πρόγραμμα «Καλλικράτης») - έχει οδηγήσει τους ΟΤΑ σε μια κατάσταση οικονομικής ασφυξίας, γραφειοκρατικής (δυσ)λειτουργίας και διοικητικής υπερφόρτωσης, με ότι αυτό συνεπάγεται για την αποτελεσματική εξυπηρέτηση των πολιτών και την εκπλήρωση του κοινωνικού και αναπτυξιακού τους ρόλου. Η δραματική μείωση των εσόδων των νέων ΟΤΑ προερχόμενη από την πρωτόγνωρη, για τα ελληνικά και τα ευρωπαϊκά δεδομένα, περικοπή των κρατικών επιχορηγήσεων, αλλά και από τη μείωση των ιδίων εσόδων λόγω του περιορισμού της φοροδοτικής ικανότητας των πολιτών, προκάλεσε σε αρκετές περιπτώσεις αναπτυξιακή «παράλυση». Παράλληλα, η ζήτηση ιδιαίτερα για κοινωνικές υπηρεσίες αυξήθηκε, με αποτέλεσμα να αυξηθούν και οι ανάγκες για οικονομικούς πόρους και η αναζήτηση εναλλακτικών ή συμπληρωματικών χρηματοδοτήσεων (το νέο ΕΣΠΑ 2014–2020 προβάλλει ως η μόνη βασική χρηματοδοτική πηγή για τους ΟΤΑ, αν και πλέον οι πόροι του είναι περιορισμένοι για τη χώρα μας).

Στο πλαίσιο αυτό, θεωρείται πλέον επιτακτική η ανάγκη για ουσιαστική και ισχυρή «αλλαγή» του θεσμού της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Στο πλαίσιο αυτής της αλλαγής, είναι αναγκαίο να καταστεί η Τοπική Αυτοδιοίκηση γνήσιος θεσμικός εκφραστής ενός νέου Κράτους κοινωνικής αλληλεγγύης και συνοχής, αλλά και βασικός πυλώνας της νέας παραγωγικής και αναπτυξιακής πορείας της χώρας. Όμως, η «αλλαγή» της Τοπικής Αυτοδιοίκησης απαιτείται να ξεκινήσει από το εσωτερικό της. Επιβάλλεται δηλαδή η αναδιάρθρωση της δύναμεις της, που πηγάζουν κυρίως από την εγγύτητα της με τον πολίτη, ώστε να αποτελέσει την «κινητήρια δύναμη» δίπλα στους πολίτες και στα πολύ μεγάλα προβλήματα που αντιμετωπίζουν, σχεδιάζοντας και υλοποιώντας πολιτικές που θα συμβάλλουν στην καλύτερη εξυπηρέτηση και στην αναβάθμιση της ποιότητας ζωής των πολιτών, δημιουργώντας παράλληλα προϋποθέσεις οικονομικής και κοινωνικής ανάπτυξης.

Προς αυτή την κατεύθυνση, κρίνεται αναγκαία μία στροφή σ' ένα διαφορετικό μοντέλο διοίκησης και λειτουργίας για τους ΟΤΑ. Ο περιορισμός της σπατάλης, ο εξορθολογισμός των δαπανών, η ανασυγκρότηση των δημοτικών υπηρεσιών, η αξιοποίηση ευρωπαϊκών και εθνικών χρηματοδοτικών προγραμμάτων, η ανάπτυξη και η αξιοποίηση των καινοτομιών, η συνεργασία με τοπικούς φορείς και τον ιδιωτικό τομέα, οι συμπράξεις με το εθελοντικό κίνημα για κοινωνικές και περιβαλλοντικές πρωτοβουλίες, οι διαδημοτικές συνεργασίες και γενικότερα η προώθηση της εταιρικής σχέσης σε όλα τα επίπεδα, καθώς και η επένδυση στην τοπική ανάπτυξη (τουρισμός, πολιτισμός, τοπικά προϊόντα κ.α.) είναι μερικοί μόνο από τους τομείς στους οποίους οι σύγχρονοι ΟΤΑ πρέπει να επικεντρωθούν ώστε να μπορέσουν να ανταποκριθούν με επάρκεια στις ανάγκες των καιρών. Όλα αυτοί οι τομείς και μορφές δράσης αποτελούν επιπλέον τις σύγχρονες τάσεις στους ΟΤΑ της Ευρώπης (αλλά και παγκοσμίως) για ένα μέλλον με αφετηρία τις τοπικές κοινότητες

στο πλαίσιο του τοπικού (ενδογενούς) – ολοκληρωμένου και βιώσιμου προτύπου ανάπτυξης.

Με στόχο η Τοπική Αυτοδιοίκηση να υπερκεράσει τα εμπόδια και τις προκλήσεις, τα τελευταία χρόνια οι φορείς χάραξης πολιτικής, καθώς και οι τεχνοκράτες της δημόσιας διοίκησης, έχουν προσθέσει στην Ατζέντα που περιλαμβάνει το σχεδιασμό και την εφαρμογή τοπικών προγραμμάτων την έννοια των «Καλών Πρακτικών» («Best Practices»). Οι «Καλές Πρακτικές» αφορούν όλους τους επιστημονικούς κλάδους και όλους τους τομείς της δημόσιας ζωής και ουσιαστικά η χρήση τους έγκειται, υπό την ευρεία έννοια, στο να υποδηλώσει μία δοκιμασμένη διαδικασία ή δράση που έχει αποδείξει στην πράξη ότι είναι περισσότερο αποτελεσματική από άλλες, όταν εφαρμόζεται σε συγκεκριμένες συνθήκες και μπορεί να μεταφερθεί (αναπαραχθεί).

Οι «Καλές πρακτικές» ως έννοια αλλά και ως εφαρμογή, εισήχθη για πρώτη φορά στις πολιτικές τοπικής ανάπτυξης της Ε.Ε. στις αρχές της δεκαετίας του 90' και έπειτα. Ειδικότερα, μετά από μία δεκαετία περίπου, εφαρμογής προγραμμάτων και πρωτοβουλιών τοπικής (περιφερειακής) ανάπτυξης από την Ε.Ε., δημιουργήθηκε ένα μεγάλο απόθεμα εμπειρίας σε τοπικό (περιφερειακό) επίπεδο. Αυτό με τη σειρά του δημιούργησε μεγάλη ζήτηση για την ανταλλαγή της εμπειρίας αυτής, προκειμένου είτε να βοηθηθούν περιοχές όπου οι πολιτικές τοπικής ανάπτυξης δεν είχαν τα αναμενόμενα αποτελέσματα, είτε για να βοηθήσουν τους τοπικούς φορείς να αυξήσουν/διευρύνουν την κλίμακα και την αποτελεσματικότητα των πρωτοβουλιών τους.

Στα χρόνια που ακολούθησαν η έννοια των «καλών πρακτικών» και ο τρόπος που μπορεί να αποτελέσει αναπόσπαστο κομμάτι της Τοπική Διακυβέρνησης και Ανάπτυξης αποτέλεσε αντικείμενο διερεύνησης και εμβάθυνσης σε παγκόσμιο, ευρωπαϊκό αλλά και εθνικό επίπεδο (ΟΟΣΑ, Ε.Ε. κ.α.). Στο πλαίσιο αυτό, ειδικότερα σήμερα, εντός ενός παγκοσμιοποιημένου περιβάλλοντος, όπου οι Τοπικές Αυτοδιοικήσεις βρίσκονται αντιμέτωπες, έως ένα βαθμό, με κοινά προβλήματα και προκλήσεις, η συζήτηση για το πώς η μεταφορά της εμπειρίας και των Καλών Πρακτικών από μία περιοχή σε μία άλλη και από έναν ΟΤΑ σε έναν άλλον μπορεί να συντελέσει σε μία αποτελεσματική διαχείριση των ζητημάτων, δείχνει πιο επίκαιρη από ποτέ.

Σκοπός της παρούσας εργασίας αποτελεί η σε βάθος διερεύνηση της έννοιας των «Καλών Πρακτικών» για την Τοπική Αυτοδιοίκηση, καθώς και η αναζήτηση της σχέσης και του ρόλου που μπορούν να διαδραματίσουν σε μία σύγχρονη αναπτυξιακή διαδικασία, κυρίως σε Τοπικό επίπεδο. Προς εξυπηρέτηση του σκοπού αυτού, επιλέχθηκε, ως μελέτη περίπτωσης, ο *Δήμος Χανίων Κρήτης*.

Επισημαίνεται σε αυτό το σημείο, ότι θεωρήθηκε εύλογη η παρούσα μελέτη να εξετάσει (εστιάσει) την ανάλυση της **κυρίως σε τοπικό επίπεδο (επίπεδο Δήμου)**. Αυτό συνέβη για δύο λόγους: α) λόγω της έλλειψης σχετικής βιβλιογραφίας που αφορά τη σύνδεση των «Καλών Πρακτικών» με την ανάπτυξη σε περιφερειακό επίπεδο – χωρίς όμως να αποκλείεται, και β) ότι μέχρι σήμερα σε παγκόσμιο, ευρωπαϊκό αλλά και εθνικό επίπεδο οι «Καλές πρακτικές» στην Τοπική Αυτοδιοίκηση έχουν συνδεθεί κατά κόρον με το θεσμό του Δήμου. Αυτό διότι αποτελεί τον εγγύτερο θεσμό στον πολίτη, όπως επίσης λόγω του ότι ως οντότητα της Δημόσιας Διοίκησης και δη της Αυτοδιοίκησης, συναντάται σχεδόν σε όλες τις χώρες παγκοσμίως με κάποιες διαφορές στη μορφή του, κάτι που δεν ισχύει με το θεσμό της Περιφέρειας.

Για να καταστεί δυνατή η εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας χρησιμοποιήθηκε κάθε πρόσφορο μέσο. Η εισαγωγή στο πνεύμα και το κλίμα του υπό διερεύνηση θέματος είχε ως αφετηρία τη μελέτη πρωτογενών πηγών, όπως υπερεθνικά και εθνικά θεσμικά κείμενα. Εν συνεχεία, χρησιμοποιήθηκαν πηγές οι οποίες περιλαμβάνουν ελληνική και ξένη βιβλιογραφία, επιστημονικά περιοδικά, διεθνείς (π.χ. ΟΟΣΑ) και ευρωπαϊκές (π.χ. Ευρωπαϊκή Επιτροπή) μελέτες και επίσημες ηλεκτρονικές διευθύνσεις. Αναφορικά με τη *μεθοδολογία* που ακολουθήθηκε στη συγγραφή της εργασίας, αυτή συνίσταται σε: α) βιβλιογραφική έρευνα και β) έρευνα με τη μορφή προσωπικών συνεντεύξεων, μέσω ηλεκτρονικής αλληλογραφίας και τηλεφώνου, με υπηρεσιακά στελέχη του Δήμου Χανίων με πολυετή εμπειρία στα αναπτυξιακά ζητήματα της περιοχής, καθώς και με στελέχη της Πανελλήνιας Ένωσης Γενικών Γραμματέων Τοπικής Αυτοδιοίκησης («Κλεισθένης») και του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ).

Προκειμένου ο Αναγνώστης να αποκτήσει μια σαφέστερη εικόνα του σκοπού και των επιμέρους στόχων της παρούσας εργασίας, παρατίθενται ακολούθως οι δύο *υποθέσεις εργασίας* που οριοθετούν το πλαίσιο μελέτης και ανάπτυξης των επιχειρημάτων που διατρέχουν το κείμενο. Ως υπόθεση εργασίας μπορούμε να ορίσουμε τη διατύπωση ορισμένου επιχειρήματος / υπόθεσης, που προσπαθεί ο γράφων εντός του κειμένου, μέσα από τη χρήση προτάσεων και στοιχείων να επαληθεύσει ή να απορρίψει, κατ' ουσία να ελέγξει την αρχική διατύπωση (Eco U., 2001). Οι υποθέσεις εργασίας έχουν ως εξής:

1^η Υπόθεση εργασίας

Η Τοπική Ανάπτυξη αποτελεί κρίσιμο «συστατικό» της προσπάθειας που γίνεται τα τελευταία χρόνια, σε ευρωπαϊκό και εθνικό επίπεδο, προς ένα νέο βιώσιμο μοντέλο «εκ των κάτω» ανάπτυξης, με την ενεργό συμμετοχή όλων των τοπικών «δυνάμεων» και κύρια επιδίωξη την οικονομική και κοινωνική συνοχή όλων των περιοχών. Όμως ακόμη και σήμερα η ύπαρξη πολλών μη ανεπτυγμένων περιοχών αποτελεί το μεγάλο «αγκάθι» όλων των προσπαθειών τοπικής (περιφερειακής) ανάπτυξης για τους φορείς χάραξης πολιτικής. Οι «Καλές Πρακτικές» και η αξιοποίηση τους έχουν αποτελέσει μία σύγχρονη μορφή απάντησης που επιδιώκει να «καθιερωθεί» ως ένα βασικό εργαλείο προώθησης της τοπικής αναπτυξιακής διαδικασίας.

2^η Υπόθεση εργασίας

Οι Δήμοι της χώρας αντιμετωπίζοντας τις δυσάρεστες συνέπειες μίας βαθιάς οικονομικής και ανθρωπιστικής κρίσης και διαθέτοντας πλέον περιορισμένους πόρους, προσπαθούν να βρουν λύσεις και νέους τρόπους ώστε να μπορέσουν να φέρουν εις πέρας το κρίσιμο έργο που έχουν αναλάβει για την οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη των περιοχών τους με γνώμονα πάντα τον πολίτη/δημότη. Στο πλαίσιο αυτό, έχουν υπάρξει σημαντικές προσπάθειες από στελέχη και ενώσεις των Δήμων, τα τελευταία χρόνια, για την ενσωμάτωση των «Καλών Πρακτικών» στα ελληνικά δεδομένα και η αξιοποίηση τους ως πολύτιμου εργαλείου στις προσπάθειες ανάκαμψης των τοπικών κοινωνιών και οικονομιών.

ΜΕΡΟΣ Α΄

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Προβλήματα & Προοπτικές

1.1. Εισαγωγή στο θεσμό και το ρόλο της Τοπικής Αυτοδιοίκησης

1.1.1 Η έννοια της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και η θεσμική κατοχύρωση της

Η Αυτοδιοίκηση αναφέρεται στη σύσταση και λειτουργία ιδιαίτερων νομικών προσώπων, που δεν ανήκουν στο νομικό πρόσωπο του Κράτους με τη στενή έννοια, αλλά έχουν τη δική τους νομική υπόσταση και τα δικά τους όργανα. Μια τέτοια μορφή οργάνωσης είναι και η Τοπική Αυτοδιοίκηση. Στην περίπτωση αυτή, η διαχείριση υποθέσεων μιας συγκεκριμένης εδαφικής «περιφέρειας» ανατίθεται, με αποκλεισμό του κράτους, σε αυτοδιοικούμενους οργανισμούς, που συγκροτούνται από όργανα, τα οποία εκλέγονται από το σύνολο των κατοίκων της «περιφέρειας»¹, και υπόκεινται μόνο σε έλεγχο νομιμότητας από μέρους των κρατικών – με τη στενή έννοια – οργάνων (Ψυχάρης, Πετράκος, 2004).

Το σύστημα της διοικητικής οργάνωσης της χώρας μας προσδιορίζεται από το Σύνταγμα και τους Νόμους του κράτους. Το Σύνταγμα ορίζει ότι «η διοίκηση του κράτους οργανώνεται σύμφωνα με το αποκεντρωτικό σύστημα» (άρθρο 101), καθώς επίσης «ότι η διοίκηση των τοπικών υποθέσεων ανήκει στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης πρώτου και δεύτερου βαθμού» (άρθρο 102). Στην περίπτωση της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, το άρθρο 102 του Συντάγματος κατοχυρώνει ρητά δύο βαθμούς Αυτοδιοίκησης, χωρίς ωστόσο καμία αναφορά στον οργανωτικό τύπο τόσο της πρωτοβάθμιας όσο και της δευτεροβάθμιας Αυτοδιοίκησης. Επομένως, η διοικητική αποκέντρωση και η Τοπική Αυτοδιοίκηση, αποτελούν βασικούς συνταγματικούς κανόνες καθώς και τις θεμελιώδεις αρχές με βάση τις οποίες ρυθμίζονται η μορφή, οργάνωση και λειτουργία του διοικητικού συστήματος στην Ελλάδα (Ψυχάρης, Πετράκος, 2004).

Το υφιστάμενο σύστημα Τοπικής Αυτοδιοίκησης στην Ελλάδα διαμορφώνεται με μια σειρά από νόμους. Όμως, τρεις είναι οι Νόμοι που επέφεραν τις σημαντικότερες αλλαγές στο θεσμό της Τοπικής Αυτοδιοίκησης τα τελευταία χρόνια, και αναφέρονται με την σειρά που έκαναν την εμφάνισή τους. Πρώτος είναι ο Ν. 2218/1994 - που μαζί με τον Ν. 2240/1994 - θεσμοθέτησαν τη Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση, δεύτερος είναι ο Ν. 2539/1997 που αφορά την ανασυγκρότηση της Πρωτοβάθμιας Τοπικής Αυτοδιοίκησης και τρίτος ο Ν. 3852/2010 (Πρόγραμμα «Καλλικράτης») με τον οποίο επήλθε δραστική μείωση του αριθμού των Δήμων της χώρας και η θεσμοθέτηση της Δευτεροβάθμιας Περιφερειακής Αυτοδιοίκησης (Αθανασόπουλος, ΓΕ., Κ., 2014).

¹ Η χρήση του όρου 'περιφέρεια' γίνεται με την ευρεία έννοια του όρου, που υποδηλώνει κάθε τμήμα της εδαφικής έκτασης του κράτους, όπου όργανα κρατικά και μη ασκούν αρμοδιότητες σε σχέση με το τμήμα αυτό.

1.1.2. Τα χαρακτηριστικά του θεσμού της Τοπικής Αυτοδιοίκησης

Πριν συζητηθεί πιο αναλυτικά η παρούσα κατάσταση της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, ειδικότερα μετά την εφαρμογή του Ν.3852/2010, κρίνεται σκόπιμο να παρουσιαστούν συνοπτικά τα βασικά χαρακτηριστικά της, τα οποία επιγραμματικά είναι τα εξής: α) η δημοκρατική συγκρότηση β) η διοίκηση τοπικών υποθέσεων γ) η διοικητική και δημοσιονομική τους αυτοτέλεια (Ψυχάρης, Πετράκος, 2004).

α) Η Δημοκρατική συγκρότηση των ΟΤΑ.

Σύμφωνα με το άρθρο 102 § 2 του Συντάγματος, οι αρχές των ΟΤΑ εκλέγονται με καθολική και μυστική ψηφοφορία. Είναι λοιπόν εμφανής η δημοκρατική συγκρότηση και νομιμοποίηση των οργάνων των ΟΤΑ. Η Τοπική Αυτοδιοίκηση στην Ελλάδα ήταν πάντοτε ένας θεσμός με έντονη πολιτική νοηματοδότηση (Ψυχοπαίδης 1982, Ψυχάρης 2003).

β) Η διοίκηση των «τοπικών υποθέσεων».

Στα όργανα των δημοκρατικά συγκροτημένων και νομιμοποιημένων πρωτοβάθμιων και δευτεροβάθμιων ΟΤΑ, το Σύνταγμα (άρθρο 102 § 1) προβλέπει αποκλειστικά τη διοίκηση των τοπικών υποθέσεων (τεκμήριο αρμοδιότητας)².

γ) Η αυτοτέλεια των ΟΤΑ

Απόρροια της νομικής προσωπικότητας των τοπικών αυτοδιοικούμενων οργανισμών είναι η αυτοτέλειά τους έναντι της κρατικής διοίκησης. Η αυτοτέλεια διακρίνεται σε διοικητική και οικονομική.

Η διοικητική αυτοτέλεια των ΟΤΑ πρωτοεμφανίστηκε στο Σύνταγμα του 1975 (άρθρο 102 § 2). Με τον όρο αυτό νοείται ότι οι οργανισμοί αυτοί, με δική τους ευθύνη, με δικά τους όργανα, ελεύθερα, και χωρίς να υπόκεινται στις διαταγές των οργάνων του Κράτους, ή άλλου φορέα δημόσιας εξουσίας, λαμβάνουν και εκτελούν τις αποφάσεις στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων τους.

Το Σύνταγμα μετά την τελευταία αναθεώρηση ορίζει ρητά την οικονομική αυτοτέλεια των ΟΤΑ, δηλαδή την οικονομική τους ανεξαρτησία. Κατά την έννοια αυτή, οι ΟΤΑ μπορούν να έχουν δική τους περιουσία και δικά τους έσοδα, να διαχειρίζονται και να διαθέτουν αυτά κατά βούληση, να καθορίζουν τα έξοδα, να επιβάλλουν δημόσια βάρη, να συντάσσουν δικό τους προϋπολογισμό και απολογισμό και να ασκούν τον δικό τους δημοσιονομικό αυτοέλεγχο³. Το κράτος περιορίζεται στο να μεριμνά για την εξασφάλιση των αναγκαίων πόρων στους ΟΤΑ, προκειμένου αυτοί να εκπληρώνουν την αποστολή τους (άρθρο 102 § 5 Συντ.). Η τελευταία αυτή διάταξη κρίνεται δεσμευτική για την Κεντρική Διοίκηση που θα πρέπει και νομοθετικά πλέον να δεσμεύεται για την εξασφάλιση των πόρων της Αυτοδιοίκησης. Επίσης, καθιερώνεται πλέον και η δυνατότητα απευθείας είσπραξης -από τους ΟΤΑ- «τοπικών εσόδων» όπως Νόμος ορίζει.

1.2. Το Πρόγραμμα «Καλλικράτης» - Ν. 3852/2010

1.2.1. Σκοπός της «Νέας Αρχιτεκτονικής» για τους ΟΤΑ

Βασικός σκοπός του Ν. 3852/10 (ΦΕΚ 87 Α/7-6-2010) ή Πρόγραμμα «Καλλικράτης» όπως είναι ευρύτερα γνωστός, αποτέλεσε η εξειδίκευση και υλοποίησή των βασικών επιταγών του Συντάγματος για τη συγκρότηση της Τοπικής Αυτοδιοίκησης σε δύο

² Μάλιστα το τεκμήριο αρμοδιότητας υπέρ των ΟΤΑ, εντείνεται μετά από την επικύρωση του «Ευρωπαϊκού Χάρτη Τοπικής Αυτονομίας» (ΕΧΤΑ) δια του Ν. 1850/1989.

³ Σε μεγάλο βαθμό, αυτά τα «προνόμια» των δήμων έχουν περιοριστεί και η κεντρική εξουσία έχει (σχεδόν) τον πλήρη έλεγχο (βλ. κυρίως Οικονομικό Παρατηρητήριο των ΟΤΑ).

λειτουργικές βαθμίδες, με μονάδες που διαθέτουν το κατάλληλο μέγεθος και καθίστανται ικανές να διαχειριστούν τις τοπικές υποθέσεις, αλλά και να αναλάβουν την τοπική διεκπεραίωση αρμοδιοτήτων που συνιστούν αποστολή του Κράτους. Ο Ν.3852/2010 έλαβε υπόψη ότι η Τοπική Αυτοδιοίκηση που δεν διαθέτει το απαραίτητο μέγεθος, ή στερείται τους αναγκαίους, για την εκπλήρωση της αποστολής της πόρους, τείνει να «εκφυλιστεί» σε φορέα με συμβολικό ή/και διεκδικητικό χαρακτήρα.

Συνοπτικά, επιχειρήθηκε ο συνολικός επανασχεδιασμός των επιπέδων διακυβέρνησης, σε μια Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης, η οποία:

Να κινείται εντός του πλαισίου που ορίζει το Σύνταγμα: επιτελικό κράτος με δύο λειτουργικούς βαθμούς Αυτοδιοίκησης⁴, ικανούς να ανταποκριθούν στις ανάγκες σχεδιασμού και υλοποίησης της τοπικής και περιφερειακής ανάπτυξης, συνδυάζοντας τη δημοκρατική συμμετοχή με την αποτελεσματική διευθέτηση των τοπικών υποθέσεων και την εξυπηρέτηση του πολίτη.

Να αφήνει πίσω τον παραδοσιακό συγκεντρωτισμό, αποκεντρώνοντας τη διοίκηση και προσδίδοντας της χαρακτηριστικά όπως ευελιξία, αποτελεσματικότητα, αξιοποίηση τοπικών και περιφερειακών πλεονεκτημάτων που συναντώνται σε όλα τα προηγμένα κράτη.

Να οργανώνει την άσκηση της εξουσίας με όρους διεύρυνσης της συμμετοχής του πολίτη και εμβάθυνσης της δημοκρατίας, αλλά και ανάδειξης του ρόλου της κοινωνίας των πολιτών, των κοινωνικών οργανώσεων και του εθελοντισμού.

Να αξιοποιεί νέα εργαλεία και τις νέες μεθόδους της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.

Να αποτελεί το θεσμικό «κλειδί» για την αλλαγή του αναπτυξιακού μοντέλου της χώρας, προσανατολίζοντας τις κρατικές δομές και λειτουργίες στις ανάγκες της αειφόρου ανάπτυξης.

1.2.2. Προς ένα πολυεπίπεδο μοντέλο διακυβέρνησης

Με το συνολικό επανασχεδιασμό των επιπέδων διοίκησης της χώρας, ο «Καλλικράτης» έθεσε ως βασικό στόχο την ισότιμη συμμετοχή των Δήμων και των νέων αυτοδιοικούμενων Περιφερειών, ως πραγματικών εταίρων στη χάραξη και στο συντονισμό της ευρωπαϊκής πολιτικής στο πολυεπίπεδο μοντέλο διακυβέρνησης της Ε.Ε., όπως αυτό αποτυπώθηκε στη «Λευκή Βίβλο» για την Πολυεπίπεδη Διακυβέρνηση⁵, η οποία υιοθετήθηκε από την Ολομέλεια της Επιτροπής των Περιφερειών στις 17 Ιουνίου του 2009.

Η σημερινή ευρωπαϊκή κρίση αναδεικνύει τη σημασία της χρηστής διακυβέρνησης και την αναγκαιότητα της στενής συνεργασίας για τις 95.000 περίπου περιφερειακές και τοπικές αρχές της Ευρώπης για τη χάραξη και υλοποίηση των κοινοτικών πολιτικών, δεδομένου ότι αυτές είναι αρμόδιες για την υλοποίηση του 70% περίπου της κοινοτικής νομοθεσίας και, επομένως, διαδραματίζουν ουσιαστικό ρόλο στην υλοποίηση του ευρωπαϊκού σχεδίου για την οικονομική ανάκαμψη (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2015). Υπό αυτές τις συνθήκες, η πολυεπίπεδη διακυβέρνηση, προωθεί μια εδαφική προσέγγιση στις στρατηγικές ανάπτυξης και προβάλλει ως εναλλακτική

⁴ Όπως έδειξαν και τα παραδείγματα άλλων χωρών στη Ν. Ευρώπη, και συγκεκριμένα στην Ιταλία, τη Γαλλία και την Ισπανία, ο θεσμός της περιφερειακής αυτοδιοίκησης μπορεί να ενισχύσει και να επιταχύνει τις αναπτυξιακές επιδόσεις και συμβάλλοντας αποφασιστικά στην άμβλυνση των διαπεριφερειακών αλλά και των ενδοπεριφερειακών ανισοτήτων.

⁵ Βλ. http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/regi/dv/cdr89-2009_/cdr89-2009_el.pdf

θεσμική επιλογή στις εγγενείς αδυναμίες των συγκεντρωτικών και τομεακών προσεγγίσεων που επικράτησαν επί μακρόν στην αναπτυξιακή πολιτική.

1.2.3. Τα οικονομικά της Αυτοδιοίκησης

Με τον «Καλλικράτη» τέθηκαν οι εξής προτεραιότητες:

Ουσιαστική οικονομική στήριξη των δύο βαθμίδων Αυτοδιοίκησης με σύνδεση των πόρων τους με το Φόρο Εισοδήματος Φυσικών και Νομικών προσώπων, τον Φόρο Προστιθέμενης Αξίας και τον Φόρο Ακίνητης Περιουσίας.

Πλήρης απόδοση των αναγκαίων πόρων για την άσκηση των απονεμόμενων πρόσθετων αρμοδιοτήτων.

Δάνεια: Έλεγχος και περιορισμός του δανεισμού με τη θέσπιση αντικειμενικών κριτηρίων. Αποτελεσματική αντιμετώπιση του προβλήματος των υπερχρεωμένων δήμων. Διαφάνεια και προγραμματισμός στα οικονομικά των Δήμων και των Περιφερειών. Καθολική υπαγωγή ελέγχου της διαχείρισης των Δήμων, των νομικών τους προσώπων και των περιφερειών από το Ελεγκτικό Συνέδριο και πλέον από το Παρατηρητήριο Οικονομικής Αυτοτέλειας των ΟΤΑ⁶.

Ιδιαίτερης σημασίας αποτελεί το γεγονός ότι σύμφωνα με στοιχεία της ΚΕΔΕ (2014) η εξέλιξη των δύο κρατικών επιχορηγήσεων (Κ.Α.Π. για λειτουργικές δαπάνες και Σ.Α.Τ.Α. για επενδύσεις) των ΟΤΑ σε διάστημα έξι ετών, από το 2009 έως το 2014, υπήρξε άκρως απογοητευτική αφού η μείωση τους αγγίζει σχεδόν το ήμισυ.

1.2.4. Το πρόγραμμα «Καλλικράτης» εν καιρώ κρίσης

Η οικονομική κρίση και οι ολοένα μεγαλύτερες πιέσεις προς την Τοπική Αυτοδιοίκηση να «προσφέρει περισσότερα με λιγότερους πόρους» έχουν επιφέρει ένα ασφυκτικό οικονομικά περιβάλλον. Η κατάσταση επιδεινώθηκε με τη μεταφορά σειράς αρμοδιοτήτων, χωρίς όμως παράλληλη μεταφορά και των αντίστοιχων, για την άσκηση τους, πόρων. Οι συνθήκες αυτές οδηγούν στην αναζήτηση εναλλακτικών τρόπων χρηματοδότησης με σκοπό να προσφέρουν οι Δήμοι τις ίδιες ή ακόμη και περισσότερες υπηρεσίες προς τους πολίτες, με το ίδιο ή χαμηλότερο κόστος.

Ειδικότερα, η Τοπική Αυτοδιοίκηση στο τέλος του 2015 αντιμετωπίζει (Μελέτη Κοινωνικό Πολυκέντρο, ΑΔΕΔΥ, 2014):

Μία πρωτοφανή περικοπή των κρατικών επιχορηγήσεων.

Τη στασιμότητα αρχικά, αλλά τώρα πια την πτώση, πολλών ιδίων εσόδων της (δημοτικοί φόροι, τέλη κτλ.) λόγω της οικονομικής κρίσης, κάτι που ενισχύθηκε με τη γενικότερη μείωση της φοροδοτικής ικανότητας των πολιτών.

Τις περιορισμένες δυνατότητες του νέου Ε.Σ.Π.Α. (ΣΕΣ 2014 – 2020), να συμβάλει στην προώθηση των τοπικών επενδύσεων και στην αναβάθμιση των υποδομών. Επιπλέον, ο δανεισμός για χρηματοδότηση των τοπικών αναπτυξιακών πρωτοβουλιών και υποδομών έχει ουσιαστικά εκμηδενιστεί και έχει περιοριστεί στην αναχρηματοδότηση των οικονομικών της οφειλών (μείωση της πιστοληπτικής ικανότητας για αναπτυξιακούς σκοπούς)⁷.

Τη συνεχή αποψίλωση του προσωπικού.

⁶ Το Παρατηρητήριο συστήθηκε ως Επιτροπή με το αρθ.4 ν. 4111/2013 (ΦΕΚ 18 Α' 25-1-2013) (που κύρωσε το αρθ.3 της με ΦΕΚ 228 Α' 18-11-2012 ΠΝΠ) και είναι το κυρίως νομοθέτημα που διέπει τη λειτουργία του. Το Παρατηρητήριο στοχεύει στην κατάρτιση από τους ΟΤΑ ρεαλιστικών και ισοσκελισμένων προϋπολογισμών και απολογισμών, καθώς και η μηνιαία παρακολούθηση εκτέλεση των προϋπολογισμών τους.

⁷ Βλ. <http://www.tpd.gr/?p=352>

Τις αυξημένες ανάγκες χρηματοδότησης και στελέχωσης των κοινωνικών δομών (παιδικοί σταθμοί, βοήθεια στο σπίτι, κ.α.) και των κοινωνικών πρωτοβουλιών (συσσίτια, κοινωνικά παντοπωλεία, ιατρεία, φαρμακεία, κ.α.) μπροστά στην ζήτηση υπηρεσιών που προκαλεί η μεγάλη έκτασης πλέον «ανθρωπιστική» κρίση.

1.3. Οι ιδιαιτερότητες των ελληνικών Δήμων

1.3.1. Ο Μητροπολιτικός χαρακτήρας των Δήμων της Αττικής και της Θεσσαλονίκης

Οι Δήμοι της Αττικής και της Θεσσαλονίκης μπορούν να χαρακτηριστούν ως υπο-περιοχές ενός διευρυμένου χωρικά αστικού κέντρου, ενός μητροπολιτικού κέντρου. Αυτό σημαίνει ότι τα προβλήματα (και οι προκλήσεις) που αντιμετωπίζουν οι Δήμοι των περιοχών αυτών είναι πολυδιάστατα αφού εμφανίζουν την τάση να «αλληλοενισχύονται», δημιουργώντας αλληλένδετες και σύνθετες εξαρτήσεις, με επιπτώσεις σε πολλά χωρικά επίπεδα, όχι μόνο δηλαδή στην ίδια την περιοχή του κέντρου (για παράδειγμα στο Δήμο Αθηναίων λόγω της στρατηγικής του θέσης και ως κέντρου στη μητροπολιτική περιοχή της Αθήνας – Αττικής) αλλά ευρύτερα (και εκτός των νοητών ορίων των περιοχών αυτών).

Σε αυτό το πλαίσιο, ίσως να αποτελεί βέλτιστη επιλογή η δημιουργία ενός ισχυρότερου επιτελικού οργάνου στο πλαίσιο της Μητροπολιτικής Διακυβέρνησης για την χάραξη, συνεχή παρακολούθηση, προσαρμογή και εφαρμογή της αναπτυξιακής στρατηγικής (Γετίμης και Καυκαλάς, 2003). Τέλος, φαίνεται - ειδικότερα από την εφαρμογή του νέου νόμου για την αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης (Ν.3852/10)⁸ – να έχουν γίνει ορισμένα θετικά βήματα προς την άρση της δύσκαμπτης διοίκησης της μητροπολιτικής περιοχής.

1.3.2. Μειονεκτικές Περιοχές. Ορεινές και Νησιωτικές

Η ιδιαιτερότητα των ελληνικών Δήμων έγκειται στο ότι πολλοί από αυτούς περιλαμβάνουν στην διοικητική εμβέλεια τους μία ή περισσότερες «μειονεκτικές» περιοχές⁹. Η έννοια «μειονεκτικές περιοχές»¹⁰ αναφέρεται «στις περιοχές όπου η αναπτυξιακή υστέρηση οφείλεται πρωτογενώς σε μόνιμα φυσικά χαρακτηριστικά (π.χ. γεωγραφικά, γεωλογικά) που δεν επιτρέπουν τη διατήρηση ή την εγκατάσταση ανταγωνιστικών δραστηριοτήτων όμοιες με εκείνες των ευνοημένων (ανεπτυγμένων) περιοχών» (Σπιλάνης, 2003).

Οι μειονεκτικές περιοχές στην χώρα μας περιλαμβάνουν ουσιαστικά τις ορεινές και νησιωτικές περιοχές. Το κύριο πρόβλημα αυτό το περιοχών σχετίζεται με τις έννοιες της προσπελασιμότητας¹¹ και της απομόνωσης. Σημειώνεται ότι οι μειονεκτικές περιοχές δεν πρέπει να θεωρηθούν a priori συνώνυμο της υπανάπτυξης (Σπιλάνης,

⁸ Βλ. άρθρα 210 – 213 του Ν. 3852/2010, όπως έχει τροποποιηθεί και ισχύει.

⁹ Ιδιαίτερα δυσδιάκριτα είναι τα όρια μεταξύ των μειονεκτικών και των προβληματικών περιοχών. Ως Προβληματικές θεωρούνται όλες εκείνες οι περιοχές που παρουσιάζουν διαρθρωτικά προβλήματα που δεν τους επιτρέπουν να είναι ανταγωνιστικές σε εθνικό-παγκόσμιο επίπεδο. Η σύγχυση επιτείνεται καθώς συχνά οι προβληματικές και οι μειονεκτικές περιοχές παρουσιάζουν όμοια χαρακτηριστικά (χαμηλό ΑΕΠ, φθίνουσα παραγωγική βάση, γερασμένο και περιορισμένων δεξιοτήτων πληθυσμό, κτλ.) (Σπιλάνης κ.α. 2004, Λαμπριανίδης 2000).

¹⁰ Στην Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ), η αναγνώριση της μειονεκτικότητας, ξεκίνησε το 1975 με την εισαγωγή της έννοιας των Μειονεκτικών (ή Λιγότερο Ευνοημένων) Περιοχών (Οδηγία 75/268, «Περί ορεινής και ημιορεινής γεωργίας και της γεωργίας σε λιγότερο ευνοημένες Περιοχές»).

¹¹ Ένας ενδεικτικός ορισμός της προσπελασιμότητας, όπως αυτός δίνεται από τον Rodrigue (2009: 28), είναι: «Η προσπελασιμότητα ορίζεται ως το μέτρο της ικανότητας μιας περιοχής να είναι προσβάσιμη από άλλες ή να έχει πρόσβαση σε διαφορετικές περιοχές»

1996) διότι χαρακτηριστικά όπως το ιδιαίτερο φυσικό και πολιτιστικό τους περιβάλλον, μπορούν να αποτελέσουν το έναυσμα για τοπικές αναπτυξιακές πρωτοβουλίες. Προς αυτό το σκοπό, το ελληνικό κράτος αναγνωρίζοντας για πρώτη φορά έμπρακτα τις ιδιαιτερότητες αυτών των περιοχών, κάνει ρητή αναφορά για ειδική μεταχείριση στις ορεινές και νησιωτικές περιοχές της χώρας μέσω του «Καλλικράτη»¹², δίνοντας στους Δήμους αυξημένες αρμοδιότητες και πόρους (κυρίως θεωρητικά) και δημιουργώντας ένα νέο σαφές πλαίσιο για τις προοπτικές ανάπτυξης τους.

1.4. Η Τοπική Αυτοδιοίκηση στην Ευρώπη

Τα τελευταία χρόνια στην Ευρώπη υλοποιήθηκαν πολλές μεταρρυθμίσεις στον χώρο της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Αυτές αφορούσαν κυρίως σε διαδικασίες αποκέντρωσης¹³ με στόχο την εξασφάλιση ισχυρών και ευέλικτων περιφερειακών και τοπικών οικονομιών, στήριξη της χρηστής διακυβέρνησης και της δημοκρατικής συμμετοχής και αύξηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των δημόσιων δαπανών (Μελέτη Κοινωνικό Πολυκέντρο, ΑΔΕΔΥ, 2014).

Οι στόχοι των νεότερων αυτών μεταρρυθμίσεων και αλλαγών δεν αφορούν μόνο την προώθηση της αποκέντρωσης, αλλά και την προσαρμογή της λειτουργίας των τοπικών και περιφερειακών αυτοδιοικήσεων στους πρόσφατους οικονομικούς αλλά και οργανωτικούς περιορισμούς και δεσμεύσεις που επέβαλαν οι κεντρικές κυβερνήσεις. Σε όλες σχεδόν τις χώρες ψηφίστηκαν Νόμοι που επηρέαζαν δυσμενώς όλους τους βαθμούς αυτοδιοίκησης (Αθανασόπουλος, ΓΕ., Κ., 2010).

1.4.1. Οι Κατευθύνσεις των Μεταρρυθμίσεων

Κατά τις τελευταίες δεκαετίες, τόσο η θεωρητική συζήτηση, όσο και οι μεταρρυθμιστικές πρωτοβουλίες στην Ευρώπη και στην Ελλάδα, επικεντρώνονται ως επί το πλείστον στην αναζήτηση νέων μεθόδων και πρακτικών οργάνωσης και λειτουργίας του κράτους, με στόχο την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας και της δημοκρατικής νομιμοποίησης των δημόσιων πολιτικών.

Παρά τις έντονες διαφοροποιήσεις των ΟΤΑ ως προς τη νομικοπολιτική τους θέση και τις λειτουργίες που επιτελούν, οι μεταρρυθμιστικές τάσεις σε ευρωπαϊκό επίπεδο κινήθηκαν σε τρεις βασικές κατευθύνσεις (Μελέτη Κοινωνικό Πολυκέντρο, ΑΔΕΔΥ, 2014):

α) Η εδαφική αναδιάρθρωση της Τοπικής Αυτοδιοίκησης

Πολλές ευρωπαϊκές χώρες προχώρησαν σε αναγκαστικές ή εθελούσιες συνενώσεις όμορων Δήμων και κοινοτήτων, καθώς και (ή εναλλακτικά) στην εμβάθυνση των θεσμών διαδημοτικής συνεργασίας μέσω της σύστασης συνδέσμων και της σύναψης διαδημοτικών συμβάσεων με στόχο την παροχή υπηρεσιών και την κατασκευή έργων. Κοινός τόπος των πρωτοβουλιών αυτών είναι η επίτευξη οικονομιών κλίμακας, η συνέργεια-συμπληρωματικότητα οικονομικών πόρων, υλικοτεχνικής υποδομής και ανθρώπινου δυναμικού.¹⁴

¹² Βλ. άρθρα 204 – 209 του Ν. 3852/2010, όπως έχει τροποποιηθεί και ισχύει.

¹³ Ενώ οι διαδικασίες αποκέντρωσης ήταν πολύ ενεργές τις δεκαετίες του '80 και του '90, μετά ατόνησαν και με την έναρξη της οικονομικής κρίσης επανεμφανίστηκαν, αλλά με διαφορετικό περιεχόμενο (Μελέτη Κοινωνικό Πολυκέντρο, ΑΔΕΔΥ, 2014).

¹⁴ Την ίδια λογική εξυπηρετούν και οι μορφές δικτύωσης των ΟΤΑ. με άλλους φορείς της κεντρικής και αποκεντρωμένης διοίκησης, όπως υπουργεία, δημόσιες υπηρεσίες, συνδικάτα, αντιπροσωπευτικές οργανώσεις, επιχειρήσεις, κοινωνικοί φορείς, με σκοπό την επίλυση των τοπικών προβλημάτων.

β) Η λειτουργική αναδιοργάνωση της Τοπικής Αυτοδιοίκησης

Χώρες της Ευρώπης, με χαρακτηριστικό παράδειγμα το Ηνωμένο Βασίλειο, υιοθέτησαν ριζικές τομές στην κατεύθυνση της μείωσης των δαπανών, μέσω της εισαγωγής μεθόδων και πρακτικών διοίκησης του ιδιωτικού τομέα. Οι μεταρρυθμίσεις αυτές συνοψίζονται με τον όρο Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ¹⁵. Κοινός παρονομαστής των μεταβολών είναι η εισαγωγή μιας επιχειρηματικής κουλτούρας στην παροχή δημόσιων υπηρεσιών προς τους δημότες και τις επιχειρήσεις και η ριζική μεταβολή παραδοσιακών αξιών και αντιλήψεων ως προς το ρόλο των ΟΤΑ στην τοπική κοινωνία και οικονομία.

Επίσης, για παράδειγμα στις χώρες της ηπειρωτικής Ευρώπης και της Σκανδιναβίας οι τοπικές αρχές επιχείρησαν, με ιδιαίτερη επιτυχία, την εκτεταμένη χρήση του θεσμού των προγραμματικών συμβάσεων¹⁶ με άλλες υπηρεσίες του δημόσιου τομέα, ιδιωτικούς και κοινωνικούς φορείς με σκοπό την παροχή υπηρεσιών. Ιδιαίτερη κατηγορία αποτελούν οι Συμπράξεις Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα (ΣΔΙΤ)¹⁷ με τις οποίες επιδιώκεται ο επιμερισμός του επιχειρηματικού ρίσκου μεταξύ ΟΤΑ και ιδιωτών και η άντληση χρηματοδοτικών πόρων για την κατασκευή έργων. Οι εταιρικές αυτές σχέσεις τείνουν να αποτελούν το βασικό θεσμικό μέσο υλοποίησης δημοσίων επενδύσεων σε πολλές χώρες π.χ. Γερμανία, Ηνωμένο Βασίλειο, Ολλανδία, Ισπανία και Πορτογαλία.

γ) Η δημοκρατική αναβάθμιση της Τοπικής Αυτοδιοίκησης

Η τρίτη κατηγορία μεταρρυθμίσεων αφορά την αναβάθμιση των δημοκρατικών λειτουργιών και του πολιτικού ρόλου της Τοπικής Αυτοδιοίκησης μέσω της ενδυνάμωσης των δομών, διαδικασιών και πρακτικών συμμετοχής των πολιτικών με στόχο την ενίσχυση της ανταπόκρισης του θεσμού στις δημοκρατικές προτιμήσεις των πολιτών. Η συστηματική συμμετοχή των πολιτών/πελατών/χρηστών¹⁸ των Δημοτικών υπηρεσιών στις διαδικασίες διαμόρφωσης και υλοποίησης των πολιτικών, μέσω θεσμών διαβούλευσης και ουσιαστικής συμμετοχής στις διαδικασίες λήψης των αποφάσεων, καθιστούν τους πολίτες ως συμμετόχους στη διαμόρφωση νέων, δικαιότερων και αρτιότερων πολιτικών.

1.5. Συμπέρασμα

Η κρίση στην χώρα μας αλλά και στην Ευρώπη γενικότερα τα τελευταία χρόνια, αποτέλεσε την αφορμή για μεταρρυθμίσεις και αλλαγές που δεν αφορούσαν μόνο την προώθηση της αποκέντρωσης, αλλά και την προσαρμογή της λειτουργίας των τοπικών και περιφερειακών αυτοδιοικήσεων στους οικονομικούς και οργανωτικούς περιορισμούς και δεσμεύσεις που επέβαλαν οι κεντρικές κυβερνήσεις. Σε όλες σχεδόν

¹⁵ Βλ. Μελέτη Κοινωνικό Πολυκέντρο, ΑΔΕΔΥ, 2014.

¹⁶ Οι προγραμματικές συμβάσεις θεωρείται ότι διευκολύνουν την παρακολούθηση και τον έλεγχο της πορείας υλοποίησης πολιτικών από τους ΟΤΑ, σε σχέση με τον κλασικό ιεραρχικό συντονισμό μέσω αναθέσεων έργων.

¹⁷ Βλ. Δεληθέου, Β., Ντόκας, Ι. και Μιχαλοπούλου, Σ. (2008) «Έργα, Προμήθειες και Προσέλκυση Επενδύσεων των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης»

¹⁸ Η διεύρυνση των διαύλων επικοινωνίας ανάμεσα στη διοίκηση και τους πολίτες, με την παράλληλη εκπροσώπησή τους από συλλογικούς φορείς, δεν ενισχύει μόνο τη δημοκρατική συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων αλλά βελτιώνει και την ποιότητα των πολιτικών, στο μέτρο που εξασφαλίζεται η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα στις μεταβαλλόμενες προτιμήσεις των πολιτών και ο βαθμός αποδοχής τους (Μελέτη Κοινωνικό Πολυκέντρο, ΑΔΕΔΥ, 2014).

τις χώρες ψηφίστηκαν Νόμοι που επηρέασαν δυσμενώς όλους τους βαθμούς αυτοδιοίκησης.

Το σίγουρο είναι ότι η οικονομική κρίση, ιδιαίτερα στη χώρα μας, αποτελεί κίνητρο για να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα των ΟΤΑ μέσω της δημιουργίας οικονομιών κλίμακας (αναπτυξιακές δράσεις) και της μείωσης του λειτουργικού κόστους (εξοικονόμηση πόρων). Το συνεχώς μειωμένο ποσοστό κρατικών επιχορηγήσεων σε συνάρτηση με τις προβλέψεις για δημοσιονομικούς περιορισμούς στους προϋπολογισμούς των ΟΤΑ τα επόμενα χρόνια, θέτει ως επιτακτική ανάγκη την εξεύρεση ιδίων εσόδων και την αξιοποίηση νέων χρηματοδοτικών εργαλείων (π.χ. μορφές ΣΔΙΤ), μειώνοντας με τον τρόπο αυτό την εξάρτηση από το κράτος. Οι ελληνικοί Δήμοι βρίσκονται στη δύσκολη θέση να προσπαθούν να εξασφαλίσουν ένα αποδεκτό επίπεδο κοινωνικών υπηρεσιών για τους δημότες τους, ενώ ταυτόχρονα να δημιουργούν τις κατάλληλες προϋποθέσεις για Τοπική και Ενδογενή ανάπτυξη¹⁹, μέσω αποδοτικών και καινοτόμων πρωτοβουλιών (π.χ. διαδημοτικών συνεργασιών), που αποτελεί ίσως και το μοναδικό τρόπο για τη βιωσιμότητα των τοπικών κοινωνιών και κοινοτήτων.

¹⁹ Λεπτομερής ανάλυση στο επόμενο κεφάλαιο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Τοπική Ανάπτυξη

2.1. Εισαγωγή

Η πολιτική για την Τοπική Ανάπτυξη έχει γίνει όλο και πιο σημαντική τα τελευταία χρόνια, καθώς οι κυβερνήσεις σε ολόκληρη την Ευρώπη αλλά και διεθνώς επεδίωξαν να αντιμετωπίσουν τα επίμονα προβλήματα των υπανάπτυκτων περιοχών με την ενσωμάτωση προσεγγίσεων τοπικής βάσης (locally-based) που εφαρμόζουν πολιτικές από τη βάση προς την κορυφή (bottom-up) και συμπληρώνουν τα καθιερωμένα εθνικά προγράμματα. Η Ευρωπαϊκή Ένωση δραστηριοποιήθηκε αρχικά με την «τοπική ανάπτυξη» κυρίως μέσω της χρηματοδότησης προγραμμάτων τοπικής ανάπτυξης²⁰ και ορισμένων «πρωτοβουλιών»²¹ με τοπικό χαρακτήρα. Η μεταρρύθμιση των Διαρθρωτικών Ταμείων της Ε.Ε. το 1992 αύξησε την έμφαση προς την οικοδόμηση εταιρικών σχέσεων για την υλοποίηση της κοινοτικής βοήθειας και επιδίωξε να ενθαρρύνει την κατά το δυνατόν ευρύτερη συμμετοχή των τοπικών φορέων στο σχεδιασμό και την παρακολούθηση των κοινοτικών προγραμμάτων.

Ανέκαθεν και ειδικότερα σήμερα, οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής και οι φορείς που συμμετέχουν επιδιώκοντας να δημιουργήσουν ή να ενισχύσουν τα Προγράμματα Τοπικής Ανάπτυξης βρίσκονται αντιμέτωποι με μια σειρά από θέματα όπως:

Ποιό είναι το σκεπτικό/λογική μίας πολιτικής ή ενός προγράμματος τοπικής ανάπτυξης;

Ποιό είναι το εύρος των δραστηριοτήτων και των μεθόδων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν;

Πώς η πολιτική τοπικής ανάπτυξης εξελίσσεται για να ανταποκρίνεται στις νέες προκλήσεις;

Τι είδους συντονισμός απαιτείται μεταξύ των διαφόρων τοπικών φορέων, τόσο μεταξύ τους όσο και με τους περιφερειακούς, εθνικούς και υπερεθνικούς φορείς διακυβέρνησης;

Πόσο αποτελεσματική είναι η πολιτική τοπικής ανάπτυξης;

Ποιά είναι τα διδάγματα που μπορούν να αντληθούν από τις υπάρχουσες εμπειρίες;

Μπορούν επιτυχημένες προσεγγίσεις να μεταφερθούν σε άλλες περιοχές;²²

²⁰ Τα Μεσογειακά Ολοκληρωμένα Προγράμματα (ΜΟΠ) ήταν τα πρώτα ολοκληρωμένα προγράμματα με σκοπό την τοπική και περιφερειακή ανάπτυξη στην Ε.Ε. (1984 – 1989)

²¹ Κοινοτικές πρωτοβουλίες με τοπικό χαρακτήρα αποτέλεσαν αρχικά (1990) τα προγράμματα ERGO και LEDA, τα οποία υποστηρίζαν τοπικές πολιτικές για την καταπολέμηση της μακροχρόνιας ανεργίας, καθώς και η πρωτοβουλία LEADER που αφορούσε σε καινοτόμα προγράμματα αγροτικής ανάπτυξης. Πιο πρόσφατα, η τοπική ανάπτυξη εμφανίσθηκε στην Κοινότητα με πρωτοβουλίες όπως το LEADER II, το URBAN και το INTEGRA. Οι αξιολογήσεις αυτών των προγραμμάτων έχουν αναδείξει την σπουδαιότητα και την αξία της προσέγγισης της τοπικής ανάπτυξης και η έννοια της έχει επεκταθεί μέσω του προγράμματος για τα Τοπικά Σύμφωνα Απασχόλησης, το οποίο εισήχθη το 1997, και την ενσωμάτωση μέτρων τοπικής ανάπτυξης στο πλαίσιο του δεύτερου πυλώνα της στρατηγικής της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την απασχόληση και την επιχειρηματικότητα.

²² Η παρούσα εργασία προσπαθεί ουσιαστικά, να δώσει τις απαραίτητες απαντήσεις ειδικότερα στα δύο τελευταία ερωτήματα που αφορούν στη μεταφορά και τη διάχυση της γνώσης και της εμπειρίας σχετικά με τις πολιτικές και της δράσεις τοπικής ανάπτυξης.

2.2. Η έννοια της Τοπικής Ανάπτυξης

Η Τοπική Ανάπτυξη²³ αποτελεί μια ευρεία έννοια που μπορεί όμως καλύτερα να θεωρηθεί ως μια διαδικασία μέσω της οποίας ένας ορισμένος αριθμός οργανισμών (θεσμών) ή/και τοπικού πληθυσμού (άτομα, ομάδες) κινητοποιούνται σε μια δεδομένη περιοχή, προκειμένου να δημιουργήσουν, να ενισχύσουν και να σταθεροποιήσουν τις δραστηριότητες ή τις υπηρεσίες χρησιμοποιώντας όσο το δυνατόν καλύτερα (βέλτιστα) τους πόρους της συγκεκριμένης περιοχής (Greffé, 1993). Μπορεί να θεωρηθεί επίσης, η «εκ των κάτω προς τα άνω» (bottom-up) προσπάθεια από τους τοπικούς φορείς για τη βελτίωση των εισοδημάτων, των ευκαιριών απασχόλησης και της ποιότητας ζωής στις περιοχές τους, ως απάντηση στην αποτυχία των αγορών και των εθνικών κυβερνητικών πολιτικών να προσφέρουν τα απαιτούμενα, ιδιαίτερα σε απομακρυσμένες περιοχές και περιοχές που υφίστανται διαρθρωτικής προσαρμογής (ΟΟΣΑ, 2001).

Οι πολιτικές τοπικής ανάπτυξης μπορούν ακόμη να συμβάλουν στο στόχο της ενίσχυσης της τοπικής συμμετοχής και της δημοκρατίας. Υπάρχουν πολλοί διαφορετικοί δημόσιοι και κοινωνικοί φορείς που συμμετέχουν στις πολιτικές τοπικής ανάπτυξης. Ο συνδυασμός των φορέων που εμπλέκονται και η σχετική επιρροή τους ποικίλλει από χώρα σε χώρα και από περιοχή σε περιοχή. Σε σημαντικό βαθμό αυτό το είδος της προσέγγισης συνδέεται με τις έννοιες της αυτοβοήθειας, της ηγεσίας, της συμμετοχής, της συνεργασίας και της εμπιστοσύνης.

Μέρος της λογικής των τοπικών αναπτυξιακών πολιτικών είναι ότι με τη χρήση αυτών των προσεγγίσεων οι τοπικοί φορείς μπορούν να δημιουργήσουν προστιθέμενη αξία στις οικονομικές και κοινωνικές πολιτικές που σχεδιάζονται και υλοποιούνται από τις εθνικές κυβερνήσεις (ΟΟΣΑ, 2001). Οι πρωτοβουλίες για την τοπική ανάπτυξη εν γένει, προβαίνουν αρχικά στην εξέταση των τοπικών αναγκών και κάνουν χρήση μιας σειράς στρατηγικών, επιχειρησιακών δομών και δράσεων για την αντιμετώπιση αυτών των αναγκών. Συνοπτικά έχουν ως εξής:

Στρατηγικές: Οι στρατηγικές για την τοπική (οικονομική) ανάπτυξη παρέχουν το πλαίσιο, καθώς και τη λογική για τις επιλεγμένες δράσεις και δαπάνες του προγράμματος. Αυτές είναι συνήθως χτισμένες σε μια αξιολόγηση της φύσης των οικονομικών και κοινωνικών προβλημάτων που πλήττουν την περιοχή και τον τρόπο με τον οποίο η πολιτική μπορεί να συμβάλει στην άμβλυνση των προβλημάτων αυτών.

Επιχειρησιακές δομές: Μια σειρά από επιχειρησιακές δομές μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να υλοποιηθεί μία πολιτική τοπικής ανάπτυξης, συμπεριλαμβανομένου: α) της παρέμβασης των τοπικών και περιφερειακών αρχών, β) της κεντρικής κυβέρνησης μέσω τοπικά στοχοθετημένων μέτρων και γ) των συνεργασιών/εταιρικών σχέσεων που συνδυάζουν το ρόλο των διαφόρων φορέων σε τοπικό επίπεδο.

Δράσεις: Η πολιτική της τοπικής ανάπτυξης σχετίζεται ένα ευρύ φάσμα δράσεων που μπορούν να αναληφθούν. Αυτές συνήθως περιλαμβάνουν τη βελτίωση της

²³ «Έτσι, κατά μία άποψη, η ανάπτυξη, (οικονομική ή άλλη), δεν είναι έννοια μονοσήμαντη...Πέραν αυτών, πρέπει, να θεωρηθεί δεδομένη «η πολλαπλότητα» των επιπέδων ανάπτυξης: Έτσι, υπό άποψη χώρου, διακρίνονται τρία επίπεδα: Εθνικό, Περιφερειακό και Τοπικό. Το τελευταίο, προκειμένου περί Ελλάδος περιλαμβάνει τις Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις, τα Επαρχεία και τους ΟΤΑ Α' Βαθμού (Δήμους, Κοινότητες)» (Δεληθέου, 2010)

Βλ. επίσης συναφή θέματα στο: Β. ΔΕΛΗΘΕΟΥ, Ηλ. ΚΑΥΑΔΙΑ (Επιστ. Συμβολή), Κ. ΓΕ. ΑΘΑΝΑΣΟΠΟΥΛΟΣ: Περιφερειακή Διοίκηση και Τοπική Αυτοδιοίκηση: Ελλάδα, Άλλες Χώρες. Τόμ. Β'. Νέα έκδ. Αθήναι, 2008.

ανταγωνιστικότητας των τοπικών επιχειρήσεων (ενίσχυση των εξαγωγών), την τόνωση της επιχειρηματικότητας και τη δημιουργία νέων επιχειρήσεων, την προσέλκυση ξένων επενδύσεων και τουρισμού, τη βελτίωση των δεξιοτήτων και των γνώσεων του τοπικού δυναμικού, τη μείωση του κοινωνικού αποκλεισμού, την ενίσχυση του θεσμικού πλαισίου της περιοχής.

Η ακριβής τοπική αναπτυξιακή προσέγγιση που επιλέγεται τελικά, εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά περιοχής, τις τοπικές προτιμήσεις, τους στόχους και τους διαθέσιμους πόρους²⁴ (ΟΟΣΑ, 2001). Ωστόσο, αξίζει να σημειωθεί ότι η μείωση της ανεργίας αποτελεί έναν από τους βασικούς στόχους μίας αναπτυξιακής πολιτικής και περιλαμβάνεται (συνήθως) σε όλες τις πολιτικές τοπικής ανάπτυξης (Bartik, 1991)²⁵.

2.3. Σύγχρονη θεώρηση της Τοπικής Ανάπτυξης

Είναι σημαντικό να γίνει ένας απολογισμός των πρόσφατων εξελίξεων στις πολιτικές τοπικής ανάπτυξης όπως ανταποκρίνονται στις μεταβαλλόμενες οικονομικές, κοινωνικές, θεσμικές και πολιτικές τάσεις και πιέσεις, ώστε να καταστεί εφικτό να προσδιορισθούν οι μέθοδοι (πολιτικές, προγράμματα, δράσεις, πρωτοβουλίες) που είναι κατάλληλοι για αυτές τις αναδυόμενες συνθήκες.

2.3.1. Η ενδογενής ανάπτυξη

Μία από τις πιο σημαντικές τάσεις τα τελευταία χρόνια, και αυτή που συνδέεται ουσιαστικά με την εμφάνιση της προσέγγισης της τοπικής ανάπτυξης, υπήρξε ο αναπροσανατολισμός των οικονομικών και κοινωνικών πολιτικών προς το πρότυπο της «εκ των κάτω» ανάπτυξης (Bennett & McCoshan, 1993) με την εφαρμογή πιο ισορροπημένων μορφών χωρικής στρατηγικής. Η «εκ των άνω» (top-down) προσέγγιση της ανάπτυξης που εφαρμόστηκε τα τελευταία χρόνια για τη δημιουργία νέων υποδομών, για τη προσέλκυση επενδύσεων ή για την υποστήριξη φθινόντων κλάδων, απέτυχε σε μεγάλο βαθμό να οδηγήσει στην αναμενόμενη ανάπτυξη σε περιοχές που υστερούν. Αντίθετα, αναγνωρίζεται πλέον όλο και περισσότερο, ότι η υποστήριξη της «εκ των κάτω» (bottom-up) προσέγγισης, δηλαδή της ενδογενούς ανάπτυξης, μπορεί να φανεί ιδιαίτερα αποτελεσματική για τη στήριξη της μακροπρόθεσμης ανάπτυξης μέσω μέτρων όπως η ενίσχυση της επιχειρηματικότητας, η ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου, η διάδοση της καινοτομίας και η δημιουργία τοπικών θεσμών και σταθερών δικτύων.

Οι πιο σημαντικές πτυχές της ενδογενούς προσέγγισης θεωρούνται η διαδικασία «δημιουργίας» τοπικής καινοτομίας και ανθρώπινου κεφαλαίου, καθώς και η προώθηση της επιχειρηματικότητας, όπως η δημιουργία νεοσύστατων επιχειρήσεων (start-ups) που έχουν τη δυνατότητα να προσφέρουν θέσεις εργασίας και να

²⁴ Σημειώνεται ότι οι διαθέσιμοι πόροι και τρόποι χρηματοδότησης των τοπικών αναπτυξιακών πολιτικών και γενικότερα του τοπικού αναπτυξιακού στρατηγικού σχεδιασμού δεν θα αποτελέσει αντικείμενο μελέτης της παρούσας εργασίας. Για περισσότερες πληροφ. προτείνονται: Δεληθέου Β. (2008) «Ευρωπαϊκοί Αναπτυξιακοί Θεσμοί. Κρατικές Ενισχύσεις και Ιδιωτικές Επενδύσεις» και Παπαδημούλης Δ. (2015) «Οδηγός Χρηματοδοτήσεων από τα Ευρωπαϊκά & Διαρθρωτικά Ταμεία για Περιφέρειες, Δήμους, ΜΚΟ και Επιχειρήσεις» (<http://europedirect.acci.gr/wp-content/uploads/2015/07/xrimatodotisi.pdf>)

²⁵ Ωστόσο, οι πρωτοβουλίες τοπικής ανάπτυξης δεν περιορίζονται στη δημιουργία θέσεων εργασίας. Υπάρχουν επίσης πολλά παραδείγματα πρωτοβουλιών για την καταπολέμηση του κοινωνικού αποκλεισμού και την ένταξη των περιθωριοποιημένων ατόμων και ομάδων. Επίσης, πολλές δράσεις και μέτρα αφορούν στη βελτίωση της ποιότητας ζωής στην κοινότητα, όπως βελτιώσεις στην παροχή κοινωνικών υπηρεσιών, την παροχή πολιτιστικών και ψυχαγωγικών δραστηριοτήτων, τη βελτίωση των υποδομών και τη διατήρηση του τοπικού φυσικού περιβάλλοντος.

βελτιώσουν την ποιότητα ζωής (ΟΟΣΑ, 1999). Κατά μία έννοια, ενδογενής ανάπτυξη είναι, με άλλα λόγια, η ικανότητα να καινοτομεί κανείς σε τοπικό επίπεδο (Garofoli, 1992).

Η έννοια της ενδογενούς ανάπτυξης έχει επεκταθεί τα τελευταία χρόνια, γεγονός που αντανakλά την αυξημένη συνειδητοποίηση της σημασίας των ολοένα διευρυμένων παγκόσμιων (υπερεθνικών) - τοπικών δεσμών (Rallet, 1999), τοποθετώντας τη σε ένα διεθνές πλαίσιο. Έτσι, οι πολιτικές και οι δράσεις τοπικής ανάπτυξης διαμορφώνονται λαμβάνοντας υπόψη τη θέση των ενδογενών έργων εντός ενός ευρωπαϊκού και παγκόσμιου πλαισίου – δικτύου, με την παράλληλη αναζήτηση δραστηριοτήτων που μπορούν να εκμεταλλευτούν τις νέες και αυξανόμενες αγορές, δηλαδή τις «εξωτερικές ευκαιρίες» (ΟΟΣΑ, 2000)²⁶. Στο πλαίσιο αυτό επιδιώκεται έντονα η μεταφορά τεχνολογίας και τεχνογνωσίας στην εκάστοτε περιοχή.

Σε γενικές γραμμές, η «κρίση» των τελευταίων ετών και η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας έχουν επιφέρει σημαντικές επιπτώσεις στο «χώρο», με αποτέλεσμα ορισμένες πόλεις και περιοχές να γνωρίσουν εκτεταμένη ύφεση και παρακμή, ενώ άλλες να δημιουργούν συνθήκες ανανέωσης και τοπικής ευημερίας. Οι εξελίξεις αυτές «οδοποίησαν» μια σημαντική μεταστροφή στις κυρίαρχες αντιλήψεις για την ανάπτυξη του χώρου, με βασική συνισταμένη την απομάκρυνση από το γνωστό «δόγμα» των πόλων ανάπτυξης, η οποία βέβαια δεν ολοκληρώθηκε ποτέ, αντίθετα μετεξελίχθηκε (Χριστοφάκης, 2008). Έτσι, παράλληλα με το πολικό πρότυπο, διαμορφώνονται θεωρίες και πρακτικές στη βάση του προτύπου της ολοκληρωμένης ανάπτυξης, που στηρίζεται στην ισόρροπη ανάπτυξη όλων των χωρικών μονάδων μέσω της αξιοποίησης των τοπικών πλεονεκτημάτων και της ενεργοποίησης του ενδογενούς δυναμικού των περιοχών²⁷. Το νέο αυτό πρότυπο οδήγησε σε σημαντικές προσαρμογές και τελικά στη διαμόρφωση μιας νέας στρατηγικής περιφερειακής ανάπτυξης, αυτής της Τοπικής – Ενδογενούς (Ακαδημία Αθηνών, 2004)²⁸.

2.3.2. Αειφόρος – Βιώσιμη ανάπτυξη

Η έννοια της αειφόρου ανάπτυξης έχει προσελκύσει το αυξανόμενο ενδιαφέρον κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1990 και έπειτα²⁹. Πρωταρχικός στόχος της μπορεί να λογίζεται η μεγιστοποίηση της ανθρώπινης ευημερίας και η παροχή μιας υγιούς

²⁶ Στην προσπάθειά τους αυτή ώστε να επωφεληθούν από τις «εξωτερικές ευκαιρίες», πολλές τοπικές περιοχές έχουν επίσης δώσει έμφαση στη βελτίωση των υποδομών που αφορούν την τεχνολογία της πληροφορίας και της επικοινωνίας (ΤΠΕ) και των μεταφορικών συνδέσεων.

²⁷ Κόνσολας Ν., Παπαδασκαλόπουλος Α., Χριστοφάκης Μ. (2001)

²⁸ Στο πλαίσιο αυτό, αναπτύχθηκαν διάφορες θεωρητικές απόψεις και αντίστοιχες πολιτικές πρακτικές, που ομαδοποιούνται σε τέσσερις κύριες κατηγορίες (Παπαδασκαλόπουλος και Χριστοφάκης, 2009): στις αναλύσεις της Ιταλικής Σχολής για τους Βιομηχανικούς Τόπους, στην αντίληψη, που αναπτύχθηκε αρχικά από τη Γαλλική και Αμερικάνικη Σχολή, για τα Τοπικά Παραγωγικά Συστήματα, στις προωθημένες απόψεις για τα Συστήματα Καινοτομικού Περιβάλλοντος και τέλος στην εξέλιξη της ιδέας Καινοτομικού Περιβάλλοντος με τη διαμόρφωση του Δημιουργικού Περιβάλλοντος.

²⁹ Ο όρος βιώσιμη ανάπτυξη απαντάται αρχικά το έτος 1987 στα πλαίσια σχετικής Έκθεσης, της Έκθεσης της Πρωθυπουργού της Νορβηγίας Gro Harlem BRUNDTLAND, υποβληθείσης στην World Commission on Environment and Development (WCED) υπό τον τίτλο: «Our Common Future» και ορίζεται ως: «Η ανάπτυξη, η οποία ικανοποιεί τις ανάγκες του παρόντος, χωρίς να μειώνει την δυνατότητα των επόμενων Γενεών να ικανοποιήσουν τις ιδικές τους ανάγκες...». Τελικώς, ο όρος βιώσιμη ανάπτυξη υιοθετείται κατά την αναφερθείσα Διάσκεψη του Ο.Η.Ε. του έτους 1992, όπου μάλιστα η οικονομική ανάπτυξη «συνδέθηκε» και με την ανάγκη παράλληλης προστασίας του περιβάλλοντος, ενώ απετέλεσε μεταγενεστέρως αντικείμενο και άλλων Διεθνών Διασκέψεων κ.ά., αντικείμενο ειδικών Μελετών κ.ά. (Δελθόου, 2008).

οικονομικής, κοινωνικής και περιβαλλοντικής βάσης τόσο για τις σημερινές όσο και τις μελλοντικές γενιές (ΟΟΣΑ, 1998d). Οι πολιτικές τοπικής ανάπτυξης μπορούν να βοηθήσουν στην επίτευξη αυτού του στόχου, διότι βασίζονται στη διευκόλυνση της διαρθρωτικής προσαρμογής, επιτρέποντας τις οικονομίες και τις κοινωνίες να προσαρμοστούν στις μεταβαλλόμενες συνθήκες, να καταπολεμήσουν τον κοινωνικό αποκλεισμό και να διατηρήσουν την κοινωνική ισορροπία, καθώς και να προβούν στην καλύτερη αξιοποίηση των κοινωνικών, οικονομικών και περιβαλλοντικών πόρων της περιοχής.

Η προστασία του περιβάλλοντος, η βελτίωση της τοπικής οικονομίας και η κοινωνική ευημερία μπορούν και πρέπει να αποτελούν αλληλένδετες έννοιες, κάτι που αποτυπώνεται σαφώς και στην Στρατηγική της Ε.Ε. για το 2020³⁰. Για παράδειγμα, οι πρωτοβουλίες που αποσκοπούν στην προστασία του περιβάλλοντος μπορούν επίσης να είναι σημαντικές για τη δημιουργία νέων προϊόντων και υπηρεσιών, νέων επιχειρήσεων και άρα νέων θέσεων εργασίας.

Ένα τελευταίο κρίσιμο στοιχείο της αειφόρου - βιώσιμης ανάπτυξης είναι η χρηστή διακυβέρνηση. Τα μέτρα είναι πιο πιθανό να είναι ανθεκτικά εάν στηρίζονται στη συναίνεση που αναδύεται μέσα από τη χρηστή διακυβέρνηση και την ενδυνάμωση της τοπικής εξουσίας (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 1996a). Επιπλέον, οι τοπικές αναπτυξιακές πολιτικές λειτουργούν μέσα σε συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες και οι δομές που έχουν θεσπιστεί πρέπει να είναι αρκετά ευέλικτες ώστε να προσαρμόζονται.

2.4. Εταιρική σχέση, συνεργασία και συμμετοχή

Μια άλλη βασική τάση στις χώρες του ΟΟΣΑ και της Ε.Ε., η οποία προέκυψε κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1990, ήταν προς την κατεύθυνση της εφαρμογής των προσεγγίσεων της εταιρικής σχέσης για το σχεδιασμό και την υλοποίηση των προγραμμάτων τοπικής ανάπτυξης (Craig & McCafferty, 1998). Οι εταιρικές σχέσεις βοηθούν στη δημιουργία συνεργειών μεταξύ των διαφόρων φορέων που δραστηριοποιούνται εντός μίας περιοχής, καθώς και στην ύπαρξη ενός καλύτερου επιπέδου συντονισμού μεταξύ των φορέων και των πολιτικών³¹ που είναι δύσκολο να επετύχθη με τις εθνικά σχεδιασμένες, κατακερματισμένες και τομεακές πολιτικές³² (ΟΟΣΑ, 2001). Επιπλέον, άμεσα συνδεδεμένη με την ιδέα της εταιρικής σχέσης είναι η συμμετοχή των φορέων της κοινωνίας των πολιτών, που βοηθάει να οριστούν με μεγαλύτερη ακρίβεια οι προτεραιότητες και αναλαμβάνει αντίστοιχες πρωτοβουλίες. Έτσι, η έννοια της τοπικής ανάπτυξης ως συμμετοχικής πολιτικής διαδικασίας γίνεται όλο και πιο διευρυνόμενη (Friedmann, 1992).

³⁰ Βλ. λεπτ. http://ec.europa.eu/europe2020/index_el.htm

³¹ Ο ΟΟΣΑ (1998) περιγράφει πως, για τον τομέα της πολιτικής για την απασχόληση, οι κυβερνήσεις του ΟΟΣΑ επεδίωξαν να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα με την ανάπτυξη εταιρικών σχέσεων/συνπράξεων μεταξύ των τοπικών και περιφερειακών αρχών, των κοινωνικών εταίρων και του ιδιωτικού τομέα κατά το σχεδιασμό και την υλοποίηση της πολιτικής.

³² Τέτοιου είδους εθνικές πολιτικές παρείχαν αντίστοιχες υπηρεσίες στις υποστηριζόμενες περιοχές αλλά δεν είχαν την ευελιξία να προσαρμοστούν στις διαφορετικές τοπικές συνθήκες ή να αντιδρούν γρήγορα όταν οι τοπικές συνθήκες άλλαξαν.

2.4.1. Η αρχή της εταιρικής σχέσης στην Ευρωπαϊκή Ένωση

Η αρχή της εταιρικής σχέσης αποτελεί πλέον βασικό συστατικό όλων των πολιτικών και δράσεων της Ένωσης³³, ενώ στο νέο πρόγραμμα «Πολυετούς Δημοσιονομικού Πλαισίου 2014 – 2020» που υιοθέτησε η Ευρωπαϊκή Επιτροπή γίνεται ρητή αναφορά με οδηγίες και προτάσεις για την επιτυχή εφαρμογή αυτής. Αυτές οι οδηγίες και προτάσεις συμπεριλήφθηκαν και εξειδικεύτηκαν στα νέα εθνικά προγραμματικά κείμενα (βλ. ΣΕΣ 2014 – 2020³⁴).

Η αρχή της εταιρικής σχέσης, σύμφωνα με τη Ευρωπαϊκή Επιτροπή, αναφέρεται στη συνεργασία ανάμεσα στις δημόσιες αρχές των κρατών – μελών (εθνικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο), στον ιδιωτικό τομέα και στην κοινωνία των πολιτών.³⁵ Η συνεργασία αυτή βασίζεται στην ουσιαστική συμμετοχή όλων των εταίρων σε όλο τον κύκλο ζωής του εκάστοτε προγράμματος (διαβούλευση, προετοιμασία, εφαρμογή, παρακολούθηση και αξιολόγηση), διασφαλίζοντας ίσες ευκαιρίες συμμετοχής σε κάθε εταίρο, από όποιον τομέα και αν προέρχεται.

Τα χαρακτηριστικά της εταιρικής σχέσης:

Συγκεντρώνει διαφορετικές απόψεις και γνώσεις που αναδεικνύουν την τοπική πραγματικότητα.

Διαμορφώνει παρεμβάσεις προσαρμοσμένες στις συνθήκες της τοπικής κοινωνίας.

Το περιβάλλον, η ισότητα, η καταπολέμηση του κοινωνικού αποκλεισμού αποκτούν μεγαλύτερη βαρύτητα.

Προάγει τη συλλογική δέσμευση.

2.5. Συμπέρασμα

Η Τοπική Ανάπτυξη σήμερα θεωρείται κατ' αρχάς ως ένα μέσο ενσωμάτωσης διαφορετικών πολιτικών και προγραμμάτων σε τοπικό επίπεδο, απελευθερώνοντας έτσι τις συνέργειες και βελτιώνοντας το συντονισμό. Επίσης, θεωρείται ως ένα μέσο για τη βελτίωση της τοπικής διακυβέρνησης μέσω της συμμετοχής του τοπικού πληθυσμού και των τοπικών φορέων στη διαμόρφωση και υλοποίηση πολιτικών και δράσεων.

Αποτελεί μέρος της θεμελιώδους λογικής της πολιτικής τοπικής ανάπτυξης ότι πολλά από τα προβλήματα (και προκλήσεις) σε τοπικό επίπεδο είναι αναστρέψιμα

³³ Βλ. λεπτ. ΓΝΩΜΟΔΟΤΗΣΗ της Ευρωπαϊκής Οικονομικής και Κοινωνικής Επιτροπής με θέμα: "Πώς θα προωθηθούν αποτελεσματικές εταιρικές σχέσεις κατά τη διαχείριση των προγραμμάτων της πολιτικής συνοχής, βάσει των ορθών πρακτικών της περιόδου 2007-2013" Εισηγητής: ο κ. Olsson (14 Ιουλίου 2010) <http://www.eesc.europa.eu> και

Έγγραφο εργασίας Υπηρεσιών της Επιτροπής με θέμα: "Η αρχή της εταιρικής σχέσης στην εφαρμογή των Ταμείων του κοινού στρατηγικού πλαισίου – στοιχεία για έναν ευρωπαϊκό κώδικα δεοντολογίας σχετικά με την εταιρική σχέση" (24.4.2012) - SWD(2012) 106 final http://www.esfhellas.gr/userfiles/swd_eccp_el.pdf

³⁴ Αρκεί να σημειωθεί ότι η σημασία της αρχής της εταιρικής σχέσης πλέον αποτυπώνεται και στον τίτλο του νέου Προγράμματος Συνοχής της Ε.Ε., αφού πλέον θα αποκαλείται Σύμφωνο Εταιρικής Σχέσης - ΣΕΣ, βάσει του νέου κανονιστικού πλαισίου της ΕΕ. Βλ. λεπτ. <http://www.esfhellas.gr/el/Pages/staticNewProgrammingPeriod.aspx>

³⁵ Η εταιρική σχέση στοχεύει ουσιαστικά στην επίτευξη των στόχων των Κοινοτικών Ταμείων που συμμετέχουν στη χρηματοδότηση του Κοινού Στρατηγικού Πλαισίου. Το ΕΤΠΑ, το Ταμείο Συνοχής, καθώς και το ΕΚΤ περιλαμβάνουν σαφώς πλέον τη δημιουργία εταιρικών σχέσεων ως προϋπόθεση χρηματοδότησης έργων και προγραμμάτων τοπικής ανάπτυξης.

(αντιμετωπίσιμες), με μέτρα όπως η βελτίωση των υποδομών, η ανάπτυξη των μικρών επιχειρήσεων, η εισαγωγή καινοτομιών και ΤΠΕ, η τόνωση του τουρισμού κ.α.

Όμως, ύστερα από αρκετά χρόνια άσκησης τέτοιου είδους συντονισμένων τοπικών πολιτικών και εφαρμογής συγκεκριμένων μέτρων, φαίνεται ότι σε πολλές περιοχές είτε τα προβλήματα δεν επιλύθηκαν είτε εμφανίσθηκαν νέα. Αυτός είναι ο λόγος που οδήγησε σε έντονο προβληματισμό τους ειδικούς και υπεύθυνους χάραξης πολιτικής τόσο σε ευρωπαϊκό όσο και διεθνές επίπεδο. Ο προβληματισμός των ειδικών έγκειται στο εξής ερώτημα: *πώς μία πολιτική τοπικής ανάπτυξης που συνεπάγεται συγκεκριμένα μέτρα και ασκείται σε δύο περιοχές με παρόμοια προβλήματα/προκλήσεις να έχει επιτυχή αποτελέσματα στη μία περιοχή και όχι στην άλλη (ή όχι τα αντίστοιχα τουλάχιστον);*

Την απάντηση σε αυτό το ερώτημα αποτέλεσε, έως ένα βαθμό τουλάχιστον, η μεταφορά ήδη δοκιμασμένων (αποδεδειγμένων) μεθόδων και η εν γένει διάχυση της γνώσης, σχετικά με επιτυχημένα προγράμματα και πρωτοβουλίες τοπικής ανάπτυξης σε άλλη/άλλες περιοχή/ές, δηλαδή η διαδεδομένη πλέον σε όλους τους τομείς πολιτικής και δράσεων *εφαρμογή των «Καλών Πρακτικών»*³⁶ (“Best Practises” or “Good Practises”).

Αξίζει να σημειωθεί ότι καθ’ όλη τη διάρκεια των πολυετών προσπαθειών της Ε.Ε. και των κρατών – μελών (εθνικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο) με αποκλειστικό στόχο την προώθηση της τοπικής (περιφερειακής) ανάπτυξης, έχει «συσσωρευθεί» ένα μεγάλο απόθεμα εμπειρίας σε τοπικό (περιφερειακό) επίπεδο. Αυτό με τη σειρά του έχει δημιουργήσει μεγάλη ζήτηση για την ανταλλαγή της εμπειρίας αυτής, προκειμένου να βοηθηθούν περιοχές όπου οι πολιτικές τοπικής ανάπτυξης δεν είχαν τα αναμενόμενα αποτελέσματα (κακή ενσωμάτωση) ή/και για να βοηθήσουν τους τοπικούς φορείς να διευρύνουν την κλίμακα και την αποτελεσματικότητα των πρωτοβουλιών τους.

³⁶ Βλ. Κεφ. 3, 4 για λεπτομερή ανάλυση της έννοιας.

ΜΕΡΟΣ Β΄

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Οι «Καλές Πρακτικές» στην Τοπική Ανάπτυξη

3.1. Γενικά

Γενικότερα, δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός της έννοιας των «Καλών Πρακτικών», αν και έχει χρησιμοποιηθεί, ειδικότερα τα τελευταία χρόνια, ως όρος από διάφορους διεθνείς οργανισμούς, την Ευρωπαϊκή Επιτροπή και εθνικές αρχές, άλλοτε με ταυτόσημες αλλά και με διαφορετικές ερμηνείες και κριτήρια.

Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2006), κύρια χαρακτηριστικά που καθιστούν μία πρακτική ως «Καλή» είναι:

Η *καινοτομία*, δηλ. να προτείνει νέες δημιουργικές λύσεις, που όμως ταυτόχρονα να συνάδουν και με ρεαλιστικές πολιτικές.

Η *αποτελεσματικότητα*.

Η *βιωσιμότητα*, δηλ. να έχουν διάρκεια τα αποτελέσματά της.

Η *δυνατότητα αναπαραγωγής* κάτω από ίδιες συνθήκες.

Η *δυνατότητα μεταφοράς* και αξιοποίησης σε διαφορετικά περιβάλλοντα, από νέους χρήστες που θέλουν να την υιοθετήσουν.

Σύμφωνα με το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο (2008), «... ο όρος Καλές Πρακτικές ή Καλή Πρακτική, συχνά χρησιμοποιείται για να δηλώσει την αποτελεσματική πρακτική, αυτή που υπόσχεται αποτελέσματα. Στην πραγματικότητα όμως, όλοι αυτοί οι διαδεδομένοι ορισμοί σημαίνουν ελαφρώς διαφορετικά πράγματα για διαφορετικούς ανθρώπους. Αν δεν καθιερωθούν κριτήρια και αυστηρές μέθοδοι αξιολόγησης, οι απόψεις σχετικά με το αν κάποια πρακτική είναι Καλή θα είναι κατ' ουσίαν υποκειμενικές ... Ένας καλός ορισμός των Καλών Πρακτικών αναφέρεται σε προσεγγίσεις που δουλεύουν καλά και μπορούν να επαναληφθούν αλλού».

Ωστόσο, εκείνο τα στοιχείο που αποτελεί για όλους τους ορισμούς κριτήριο μεγάλης σημασίας για την αναγνώριση μίας Καλής Πρακτικής είναι η *καινοτομία και η δυνατότητα μεταφοράς*. Ο κύριος στόχος των Καλών Πρακτικών αποτελεί η δυνατότητα τους να γίνουν «γνωστές» ως πρότυπα και να αποτελέσουν μάθημα για άλλους φορείς, καθώς και να ενσωματωθούν σε νέες πολιτικές.

3.2. Ορισμός των «Καλών Πρακτικών» για την Τοπική Ανάπτυξη

Η ανάγκη για τη μεταφορά της τοπικής γνώσης και των αποδεδειγμένων μεθόδων τοπικής ανάπτυξης σε μία άλλη περιοχή, θεωρείται πλέον από όλους τους φορείς χάραξης πολιτικής ως κρίσιμης σημασίας για την εφαρμογή πετυχημένων «συνταγών» επιτυχίας. Οι Καλές Πρακτικές Τοπικής Ανάπτυξης ουσιαστικά αναφέρονται στη διάχυση (*diffusion*) ή μεταφορά (*transferability*) ή ανταλλαγή (*exchange*) επιτυχημένων προσεγγίσεων πολιτικών/μεθόδων/δράσεων τοπικής ανάπτυξης σε μία περιοχή από μία άλλη αναγνωρίζοντας τις τοπικές ιδιαιτερότητες (ΟΟΣΑ, 2001).

3.3. Η διαδικασία της Μεταφοράς «Καλών Πρακτικών» Τοπικής Ανάπτυξης

3.3.1. Προκλήσεις

Ο στόχος της αξιολόγησης των παραγόντων επιτυχίας των Καλών Πρακτικών τοπικής ανάπτυξης είναι να προσδιορίσει τις ιδέες και τις μεθόδους πολιτικής που μπορούν να προσαρμοστούν και να εφαρμοστούν και σε άλλες περιοχές με παρόμοια προβλήματα και ανάγκες. Η θεώρηση αυτή ενισχύεται από το ότι η τοπική ανάπτυξη αποτελεί ένα πολύ δυναμικό πεδίο, συνεπώς ένα πολύ μεγάλο απόθεμα εμπειρίας και γνώσης έχει δημιουργηθεί σε τοπικό επίπεδο τα τελευταία χρόνια.

Ένα από τα πλεονεκτήματα της πολιτικής «εκ των κάτω» είναι ότι πολλαπλασιάζει τον αριθμό των προσεγγίσεων και των φορέων που συμμετέχουν και έτσι ενισχύει το «δυναμικό» για καινοτομία και ανταλλαγή. Υπάρχουν, ωστόσο, μια σειρά από λόγους για τους οποίους η άσκηση της «μεταφοράς» πολιτικών/έργων/δράσεων τοπικής ανάπτυξης είναι δύσκολη και θα πρέπει να γίνεται με προσοχή (Meyer, 1993)³⁷. Αυτές οι δυσκολίες δεν σημαίνουν, ωστόσο, ότι δεν θα πρέπει να υποστηρίζεται η διαδικασία της μεταφοράς (διάχυσης, ανταλλαγής). Το να μπορέσει μία περιοχή να παραθέσει και να ταυτιστεί με μία εμπειρία τοπικής ανάπτυξης που έχει αποδειχθεί επιτυχής κάπου αλλού, μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στο να ωθήσει την τοπική κοινότητα στο σύνολο της να δράσει και να αναπαράγει τα κατάλληλα στοιχεία, όπως η καινοτομία (ΟΟΣΑ, 2001).

3.3.2. Τα συστατικά των πρακτικών Τοπικής Ανάπτυξης προς μεταφορά

Είναι δυνατόν να προσδιοριστούν διαφορετικά επίπεδα στις συνιστώσες των πρακτικών τοπικής ανάπτυξης που μπορούν να μεταφερθούν (βλ. Πίνακα 2), με κάθε επίπεδο να έχει διαφορετικό βαθμό «ορατότητας», καθώς και ένα διαφορετικό χαρακτήρα. Ένα «πρόγραμμα»³⁸ μεταφοράς θα πρέπει να αναγνωρίζει τις διαφορές αυτές και θα πρέπει να είναι σαφές σχετικά με τους στόχους του.

³⁷ Πρώτον, οι τοπικές συνθήκες χαρακτηρίζονται από μεγάλη ποικιλομορφία, για παράδειγμα σε όρους πολιτικών και θεσμικών ρυθμίσεων, αλλά και σε όρους πολιτισμικών, κοινωνικών και οικονομικών συνθηκών. Έτσι οι παράγοντες επιτυχίας και οι πρακτικές μπορούν να διαφέρουν μεταξύ των περιοχών και θα πρέπει να αναγνωριστεί ότι αυτό που λειτουργεί σε μια περιοχή δεν θα λειτουργήσει απαραίτητα και σε μία άλλη. Δεύτερον, υπάρχει μια φυσική αντίσταση στην αλλαγή, ιδιαίτερα όταν αυτή αφορά κυρίως νέες μεθόδους οι οποίες δεν έχουν ακόμη πλήρως δοκιμαστεί και αποδειχθεί. Μία μέθοδος θα πρέπει να αποδείξει την αξιοπιστία και την καταλληλότητα των λύσεων της πριν οι άλλες περιοχές ενδιαφερθούν.

³⁸ Βλ. Κεφάλαιο 4

Πίνακας 1. Συστατικά των πρακτικών τοπικής ανάπτυξης και μεταφορά τους

ΟΡΑΤΟΤΗΤΑ	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΑΝΤΑΛΛΑΓΗ	ΜΕΤΑΦΟΡΑ
<i>Χαμηλή</i>	<i>Αρχές δράσης Φιλοσοφία Ιδέες</i>	<i>Χαμηλή</i>
<i>Μεσαία</i>	<i>Μέθοδοι Τεχνικές Τεχνογνωσία Επιχειρησιακοί κανόνες</i>	<i>Χαμηλή</i>
<i>Υψηλή</i>	<i>Προγράμματα Θεσμοί Τρόποι οργάνωσης Συμμετέχοντες/ Προσωπικό</i>	<i>Χαμηλή</i>

Πηγή: ΟΟΣΑ (1999)

3.3.3. Πώς μεταφέρεται μία Πρακτική

Είναι χρήσιμο να γίνει διάκριση ανάμεσα σε δύο βασικά μοντέλα της μεταβίβασης (μεταφοράς), το «σταδιακό και προγραμματισμένο μοντέλο» και το «μοντέλο της δοκιμής και του λάθους». (ΟΟΣΑ, 2001). Σύμφωνα με το «σταδιακό και προγραμματισμένο μοντέλο» η διαδικασία ανταλλαγής είναι γραμμική. Ξεκινά με την αξιολόγηση της φύσης του προβλήματος. Αυτό ακολουθείται από μία εθνική ή διεθνή έρευνα για άλλες περιοχές που έχουν βιώσει το ίδιο πρόβλημα και των «απαντήσεων» που έχουν επιδιώξει να θέσουν σε εφαρμογή. Η τρίτη φάση είναι η σύγκριση των αποτελεσμάτων των διαφορετικών απαντήσεων, ο προσδιορισμός της πλέον κατάλληλης απάντησης/λύσης και η αξιολόγηση των πιο σημαντικών χαρακτηριστικών τους (για παράδειγμα, το πώς δημιουργήθηκαν, ποιές είναι οι λειτουργικές τους δομές, ποιές είναι οι στρατηγικές τους). Τελικό στάδιο αποτελεί η διαδικασία της μεταφοράς αυτών των απαντήσεων, με τεχνική βοήθεια, για παράδειγμα από συμβούλους. Πρόκειται για ένα μοντέλο που εμπεριέχει σε μεγάλο βαθμό την επίσκεψη σε επιτυχημένες περιοχές, ώστε «ιδίους όμμασι» να καταγραφεί «τι λειτουργεί» και «πώς λειτουργεί» (παθητική επίδειξη).

Αντίθετα, το «μοντέλο της δοκιμής και του λάθους» χαρακτηρίζεται από μια παρατεταμένη περίοδο μαθητείας, εξερεύνησης των δυνατοτήτων της εν δυνάμει «αποδέκτη» περιοχής και διαδοχικές προσαρμογές των πρακτικών που θα μεταφερθούν, εστιάζοντας όλο και περισσότερο στο τι λειτουργεί, εγκαταλείποντας παράλληλα ότι δεν λειτουργεί. Η εμπειρία της άλλης περιοχής έχει μελετηθεί και κατανοηθεί και γίνονται προσπάθειες για να προσαρμοστεί σε μια άλλη κατάσταση, ενώ διατηρείται στενή επαφή με την περιοχή «υποκινητή». Πρόκειται λοιπόν για ένα μοντέλο που είναι πολύ πιο δυναμικό, με το χρόνο να δαπανάται στην προσπάθεια να δοκιμασθούν παρόμοιες ιδέες/έργα ώστε να λειτουργήσουν σε μία άλλη περιοχή.

Στην πραγματικότητα η ανταλλαγή είναι πιθανό να περιλαμβάνει ένα μείγμα από τη «σταδιακή και προγραμματισμένη προσέγγιση» και την «προσέγγιση της δοκιμής και του λάθους», θεωρώντας σημαντικό ότι θα πρέπει να υπάρχει ένας σημαντικός βαθμός αλληλεπίδρασης και μια συλλογική μαθητεία ώστε να πραγματοποιηθεί μία ορθή ανταλλαγή. Εξίσου, ενώ η ανταλλαγή καλών πρακτικών μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσα από μια ποικιλία μηχανισμών, θεωρείται πάντα απαραίτητη προϋπόθεση η ύπαρξη του κατάλληλου στελεχιακού δυναμικού που να κατανοεί πλήρως τη διαδικασία που είναι προς μεταφορά, καθώς και τις συνθήκες στην περιοχή «αποδέκτη» οι οποίες καθορίζουν τα αίτια του τοπικού προβλήματος/πρόκλησης, καθώς και τις πιθανές λύσεις που θα μπορούσαν να υιοθετηθούν (ΟΟΣΑ, 2001).

Είναι επίσης σημαντικό να εξεταστεί το ποιός εμπλέκεται στη διαδικασία της μεταφοράς. Από τη μία πλευρά υπάρχουν οι διαδικασίες μεταφοράς που ξεκινούν από τους «αναδόχους», π.χ. εθνικοί οργανισμοί, επιδιώκοντας τη διάδοση των καλών πρακτικών. Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν διαδικασίες που εκκινούν από περιοχές «αποδέκτες» σε απάντηση μια ανάγκης που οι ίδιοι έχουν αναγνωρίσει. Στις περισσότερες περιπτώσεις, έχει αποδειχθεί ότι η δεύτερη από αυτές τις διεργασίες μπορεί να λειτουργήσει καλύτερα (ΟΟΣΑ, 2001). Η μεταφορά λειτουργεί επίσης καλύτερα όταν η ανταλλαγή πληροφοριών συμβαίνει μεταξύ ομοειδών οργανισμών, δηλαδή οργανώσεων του ίδιου τύπου (για παράδειγμα, οι τοπικές αρχές στις τοπικές αρχές), καθώς και μεταξύ υπεύθυνων χάραξης πολιτικής που βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο. Με αυτόν τον τρόπο η μάθηση μπορεί να εφαρμοστεί άμεσα και να παγιωθεί στη λειτουργία/έργο του οργανισμού «αποδέκτη».

3.3.4. Προϋποθέσεις για την ανταλλαγή και την προσαρμογή

Η θετική ανταλλαγή των τοπικών πρωτοβουλιών για την περιοχή «αποδέκτη» στηρίζεται σε κάποια βασικά «προαπαιτούμενα» τα οποία θα πρέπει να συντρέχουν. Πιο συγκεκριμένα, οι οργανισμοί (π.χ. Δήμοι) που επιδιώκουν να μεταφέρουν πολιτικές θα πρέπει να επιδιώκουν να διασφαλίσουν ότι τηρείται κάθε μία από τις ακόλουθες προϋποθέσεις προκειμένου να επιχειρήσουν να εισέλθουν στο στάδιο της ανταλλαγής (ΟΟΣΑ, 2001, Greffe, 1990):

Οι αποδέκτες θα πρέπει να έχουν κίνητρα και να είναι πρόθυμοι και ικανοί να καινοτομούν.

Πρέπει να δημιουργηθούν προσβάσιμα κανάλια επικοινωνίας και ένας μηχανισμός συντονισμού και διαμεσολάβησης.

Πρέπει να υπάρχει απόδειξη της εγκυρότητας της εμπειρίας (ο βαθμός στον οποίο πέτυχε) και πρέπει να είναι δυνατό να καθορισθούν οι βασικοί λόγοι για την επιτυχία της.

Η εμπειρία (πρακτική) πρέπει να είναι «συμβατή» με τις συνθήκες και τις απαιτήσεις στην περιοχή του «αποδέκτη».

Πρέπει να δοθεί ο απαραίτητος χρόνος για τη διαδικασία της μάθησης και της ανταλλαγής ώστε να πραγματοποιηθεί με ορθό τρόπο.

3.4. Δυσκολίες κατά τον εντοπισμό πρακτικών προς μεταφορά και ανταλλαγή

Το κύριο δίδαγμα που μπορούμε να αντλήσουμε από την υπάρχουσα γνώση σχετικά με τις διαδικασίες μεταφοράς είναι ότι οι φορείς χάραξης πολιτικής για την τοπική ανάπτυξη δεν θα πρέπει να επιχειρήσουν απλώς την πολιτική της «μεταμόσχευσης» από τη μία περιοχή στην άλλη με έναν παθητικό τρόπο μεταφοράς. Αυτό είναι απίθανο να πετύχει. Αντ' αυτού, οι υποδειγματικές πρωτοβουλίες θα πρέπει να

περιέχουν τη χρήση ενός κοινού «δικτύου» με σκοπό να καταστεί δυνατή η συνεργασία και η ανταλλαγή με άλλες περιοχές – δυνητικούς «εταίρους».

Ο εντοπισμός των Καλών Πρακτικών για την Τοπική Ανάπτυξη αποτελεί ένα δύσκολο έργο. Αυτό συμβαίνει εν μέρει λόγω της μεγάλης ποικιλίας των πρωτοβουλιών που αναλαμβάνονται σε χώρες τόσο σε διεθνή όσο και σε ευρωπαϊκό επίπεδο (αλλά και εθνικό επίπεδο) με στόχο την τοπική ανάπτυξη, καλύπτοντας τομείς όπως η επιχειρηματικότητα, η προώθηση του τουρισμού, η κατάρτιση και την ανάπτυξη δεξιοτήτων, η διαχείριση του περιβάλλοντος κ.α. Αντικατοπτρίζει επίσης το ευρύ φάσμα των στόχων των εν λόγω προγραμμάτων, που καλύπτουν τις διάφορες πτυχές της οικονομικής και κοινωνικής ανάπτυξης. Επιπλέον, η ίδια η έννοια της τοπικής ανάπτυξης βασίζεται στην προώθηση των προσεγγίσεων που ανταποκρίνονται στις εκάστοτε τοπικές συνθήκες. Συνεπώς, δεν υπάρχει ένα ενιαίο πρότυπο για το πώς να εφαρμοσθεί μία μέθοδος για την τοπική ανάπτυξη ή ποιες στρατηγικές και ενέργειες θα πρέπει να υιοθετηθούν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Οι «Καλές Πρακτικές» στους Δήμους

4.1. Η αξία των «Καλών Πρακτικών» για τους Δήμους

Η αξιοποίηση των «Καλών Πρακτικών» θα πρέπει να αποτελέσει κύριο μέλημα των τοπικών φορέων χάραξης πολιτικής, και ειδικότερα των Δήμων. Αυτό διότι η μεταφορά γνώσης και εμπειρίας και η αξιοποίηση τους, θα τους επιτρέψει να αποδείξουν την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα τους, ενώ παράλληλα θα αποδείξει ότι αποτελούν «υπεύθυνους» οργανισμούς, πιστοποιώντας την ετοιμότητά τους για την ανάληψη μεγαλύτερων ευθυνών (π.χ. αρμοδιοτήτων, έργων κτλ.).

Ομως, η εφαρμογή «Καλών Πρακτικών» δεν θα πρέπει να εκλαμβάνεται ως απόδειξη της ύπαρξης ενός «χρυσού κανόνα», δηλαδή μια γενικής λύσης που μπορεί να εφαρμοστεί αμέσως και αλλού με επιτυχία. Πράγματι, αυτό που παράγει εξαιρετικά αποτελέσματα σε ένα Δήμο μπορεί να μην ισχύει σε έναν άλλο, ή δεν μπορεί να οδηγήσει σε παρόμοια θετικά αποτελέσματα. Ο κάθε Δήμος, θα πρέπει να λάβει υπόψη τις ανάγκες του και τη μοναδικότητα της τοπικής γνώσης, να μάθει από την εμπειρία των άλλων και την ανταλλαγή πληροφοριών, προκειμένου να καταλήξει - τις περισσότερες των περιπτώσεων - σε διαφορετικές και πιο δημιουργικές λύσεις.

4.1.1. Τι σημαίνουν οι Καλές Πρακτικές για ένα Δήμο

Η εφαρμογή «Καλών Πρακτικών» για τους Δήμους (Συμβούλιο της Ευρώπης, 2015):

Συνιστά «αλλαγή»³⁹, εισάγοντας ουσιαστικά μία κουλτούρα διαρκούς μάθησης και βελτίωσης εντός του Δήμου που συνδέεται άμεσα με την ικανότητα και την ποιότητα της ηγεσίας του, καθώς και του στελεχιακού του δυναμικού.

Αποτελεί μία ισχυρή, συμμετοχική ευκαιρία μάθησης η οποία είναι χτισμένη κυρίως μέσα από εμπειρία των άλλων και από την ορθή Πρακτική που αξιοποιήθηκε σε παρόμοιες περιστάσεις.

Είναι αποδοτική, αφού έχει εμφανή αποτελέσματα στην ποιότητα των όσων παρέχει ο Δήμος.

Είναι ενθαρρυντική, καθώς επιτρέπει στα στελέχη του Δήμου να γίνουν «πρεσβευτές» και σε άλλους Δήμους, να αναζητήσουν την αριστεία και να συμβάλλουν καθοριστικά στη βελτίωση της ποιότητας της τοπικής διακυβέρνησης.

4.1.2. Ο ρόλος των Στελεχών του Δήμου

Ο ενάρτετος κύκλος των Καλών Πρακτικών δεν μπορεί να επιτευχθεί χωρίς τα κατάλληλα και ικανά στελέχη. Πράγματι, τα στελέχη του Δήμου θα πρέπει να είναι πρόθυμα να αναλάβουν την ευθύνη ώστε να μάθουν από τους άλλους, να εργαστούν σε μια ομάδα και να συμπληρώσουν τα δυνατά και αδύνατα σημεία του καθενός. Ακόμη, θα πρέπει να βρίσκονται σε συνεχή διάλογο με τους χρήστες των υπηρεσιών (δημότες) ώστε να εξασφαλιστεί η όσο το δυνατόν καλύτερη κάλυψη των αναγκών και των προσδοκιών τους, καθώς οι χρήστες γνωρίζουν κυρίως τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες του τι «εισπράττουν» και έτσι μπορούν να προτείνουν βελτιώσεις.

Ωστόσο, τα στελέχη, όσο καταρτισμένα και ικανά, δεν μπορούν να δώσουν τον καλύτερο τους εαυτό, εάν δεν τους δοθεί η απαραίτητη εξουσία και ευθύνη.

³⁹ Η πρόκληση της «αλλαγής» είναι ένα σημαντικό ζήτημα που θα εξεταστεί στο αμέσως επόμενη ενότητα (4.2.1).

Χρειάζονται τον κατάλληλο χώρο για να λειτουργούν με δημιουργικό τρόπο και να αναζητούν συνεχώς διαφορετικούς τρόπους για την ικανοποίηση των τοπικών αναγκών. Μόνο έτσι θα επιδιώκουν ενεργά από την πλευρά τους τις «Καλές πρακτικές». Για να είναι σε θέση λοιπόν να το πράξουν αυτό, αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση η ύπαρξη μίας σύγχρονης «ηγεσίας» και «διαχείρισης» (management).

4.1.3. Ο ρόλος της Ηγεσίας του Δήμου

Κατ' αρχάς, μία σύγχρονη ηγεσία θα πρέπει να επιδιώκει να ανταποκριθεί στις συνεχείς προκλήσεις που αντιμετωπίζει η τοπική κοινότητα. Για να γίνει αυτό, η ηγεσία απαιτείται να εξασφαλίζει την καλή επικοινωνία και να «εγγυάται» μία κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης και ενθάρρυνσης για μάθηση. Επιπλέον, να αναπτύσσει το Δήμο αντιμετωπίζοντας τα στελέχη του, ως το πιο σημαντικό περιουσιακό στοιχείο. Ενώ ακόμη, να θεωρεί τον τοπικό πληθυσμό και τους τοπικούς φορείς ως βασικούς «μετόχους» στην προσπάθεια για την επίτευξη της υψηλής ποιότητας σε όλους τους τομείς της δημόσιας τοπικής ζωής και την αντιμετώπιση των προκλήσεων της σύγχρονης Τοπικής Αυτοδιοίκησης.⁴⁰

Έτσι, ο Δήμαρχος (Ηγεσία) ενός αποτελεσματικού Δήμου θα πρέπει να έχει την τάση να:

Αξιολογεί την ποιότητα των υπηρεσιών του Δήμου που «παραδίδει» στους τοπικούς πολίτες.

Συμβουλευέται τον τοπικό πληθυσμό και τους φορείς σχετικά με το είδος των υπηρεσιών που θέλουν.

Αναλύει την αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

Αναζητά πάντα την βελτίωση στην απόδοση του Δήμου.

(Συμβούλιο της Ευρώπης, 2015)

Μόνο μία τέτοιας μορφής ηγεσία μπορεί να επιδιώκει ενεργά τις «Καλές Πρακτικές». Διότι οι «Ηγέτες» αυτοί θεωρούν ως μέγιστη δέσμευση την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών και είναι «ανοιχτοί» στην ανταλλαγή και τη διάχυση της νέας γνώσης που δημιουργούν οι ίδιοι, όπως επίσης και στη μάθηση που θα προέλθει από τους άλλους.

4.2.Εμβάνθυση στην έννοια των «Καλών Πρακτικών» για τους Δήμους

4.2.1. Η πρόκληση της «αλλαγής»

Οι Δήμοι διαφέρουν μεταξύ τους για διάφορους (βασικούς) λόγους, κάποιοι από αυτούς αφορούν το εξωτερικό περιβάλλον του Δήμου (φυσιογνωμία και χαρακτηριστικά της περιοχής) και άλλοι το εσωτερικό του περιβάλλον (ως οργανισμού). Αυτοί οι λόγοι μπορούν να αποτυπωθούν συνοπτικά ως εξής:

Εξωτερικό Περιβάλλον

α) Ιστορικοί, πολιτιστικοί και πολιτικοί λόγοι.

β) Γεωγραφικά, γεωμορφολογικά, πληθυσμιακά κ.α. στοιχεία της περιοχής (π.χ. ορεινοί ή νησιωτικοί Δήμοι, απομακρυσμένοι Δήμοι, Δήμοι με πολύ μεγάλη έκταση/πολύ μεγάλο πληθυσμό κ.α.).

⁴⁰ Η δημιουργία ενός τέτοιου κλίματος μετά από χρόνια τάσης για συγκεντρωτική λήψη αποφάσεων, όταν το προσωπικό είχε μικρή συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και όταν ο τοπικοί φορείς και πληθυσμός αποτελούσαν απλούς θεατές των όσων συνέβαιναν και τους αφορούσαν, αποτελεί ίσως και τη μεγαλύτερη πρόκληση της σύγχρονης ηγεσίας ενός Δήμου.

Εσωτερικό Περιβάλλον

α) Ύπαρξη ή μη εξειδικευμένου και επαρκούς προσωπικού.

β) Ύπαρξη ή μη των απαραίτητων οικονομικών - τεχνικών πόρων και υποδομών.

Συνεπώς, θεωρείται αυτονόητο, ότι κάθε Δήμος θα πρέπει να χειριστεί τις καθημερινές προκλήσεις με διαφορετικούς τρόπους, αλλά κυρίως να είναι ανοιχτός στην ενσωμάτωση νέων και δοκιμασμένων (σε άλλους Δήμους) πρακτικών που μπορούν συνεισφέρουν θετικά αποτελέσματα στους επιδιωκόμενους σκοπούς.

Ορισμένοι όμως Δήμοι, από τη «φύση» τους, τείνουν να αποφεύγουν την «αλλαγή» και ακολουθούν τις ίδιες διαδικασίες για χρόνια, αποφεύγοντας νέες προσεγγίσεις φοβούμενοι κυρίως μία τυχόν αποτυχία. Συνεπώς, καταλήγουν επανειλημμένα στα ίδια λάθη (ή στην καλύτερη περίπτωση στη στασιμότητα) εγκλωβισμένοι σε αδιέξοδα που προκαλούνται από την έλλειψη προσαρμογής στα νέα δεδομένα και αντιλήψεις. Αντίθετα, άλλοι Δήμοι, πιο ανήσυχοι και αποφασιστικοί, αλλά κυρίως συνειδητοποιημένοι, αναζητούν συνεχώς βελτιώσεις και κίνητρα με την πεποίθηση ότι αξιοποιώντας τις νέες μεθόδους μπορούν να βελτιώνουν συνεχώς την εικόνα και το αποτύπωμα τους, τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον τους. Ως εκ τούτου, αναζητούν καθημερινά τις καλύτερες λύσεις, προβαίνοντας σε αξιολόγηση των αναγκών τους, ενώ παράλληλοι είναι έτοιμοι να διαχειριστούν τον κίνδυνο που μπορεί να προέλθει από την «αλλαγή».

4.2.2. Σε αναζήτηση λύσεων

Η λύση σε κάποια ανάγκη – πρόβλημα και η επιλογή αυτής που ελλοχεύει το μικρότερο ρίσκο είναι, λοιπόν, αυτή που οδηγεί στην αναζήτηση της βέλτιστης πρακτικής – της «Καλής Πρακτικής» – ειδικότερα για τους Δήμους που είναι λιγότερο γαλουχημένοι στην ιδέα της συνεχούς βελτίωσης, ενώ το αντίστροφο συμβαίνει συνήθως για τους Δήμους που διακατέχονται από τη πίστη της συνεχούς προόδου μέσα από τη μάθηση. Σε αυτούς τους Δήμους δεν χρειάζεται να προκύψει μια ειδική κατάσταση (αρνητική συνήθως), προκειμένου να προσπαθήσουν μέσα από την ήδη δοκιμασμένη τεχνογνωσία και από τα ήδη διαδεδομένα εργαλεία – συχνά εμπλουτίζοντας τα - να βγουν κερδισμένοι, αλλά γι αυτούς η «μέθοδος» αυτή αποτελεί συνήθως αυτοσκοπό. Ως εκ τούτου, προκύπτει ότι ο καλύτερος τρόπος εξεύρεσης λύσεων προκύπτει από τη διαδικασία της εκμάθησης από την εμπειρία άλλων Δήμων (που συνήθως παρουσιάζουν κάποια τουλάχιστον βασικά κοινά χαρακτηριστικά στο εσωτερικό ή/και στο εξωτερικό τους περιβάλλον).

Σύμφωνα με τα ανωτέρω, μπορούμε να ορίσουμε την **έννοια της «Καλής Πρακτικής» στην Τοπική Αυτοδιοίκηση** ως εξής (Συμβούλιο της Ευρώπης, 2015):

Η Καλή Πρακτική μπορεί να οριστεί ως η βέλτιστη μέθοδος για την επίλυση ενός συγκεκριμένου τοπικού προβλήματος ή την ολοκλήρωση συγκεκριμένου στόχου και η οποία μπορεί να μοιραστεί (διαχυθεί) ώστε να χρησιμοποιηθεί από άλλους.

4.2.3. Κοινός τόπος

Γενικότερα, παρά τις προφανείς διαφορές μεταξύ τους, οι Δήμοι, είτε εντός της ίδιας χώρας είτε μεταξύ διαφορετικών, μοιράζονται ορισμένα χαρακτηριστικά, όπως το νομικό πλαίσιο, το διοικητικό σύστημα, την πολιτική κουλτούρα ή μια κοινή ιστορική εμπειρία. Αυτό καθιστά ευκολότερη τη μεταφορά κάποιων λύσεων που έχουν υποβληθεί σε επιτυχή δοκιμή και εφαρμογή. Επιτρέπει επίσης στην ηγεσία τη

χρήση νέων προσεγγίσεων χωρίς υπερβολικούς κινδύνους, δηλαδή την εφαρμογή «Καλών Πρακτικών» η αποτελεσματικότητα των οποίων έχει ήδη αποδειχθεί αλλού.

Τούτου λεχθέντος, πρέπει να σημειωθεί ότι κατά τη διαδικασία αξιοποίησης του εργαλείου των «Καλών Πρακτικών», δεν σημαίνει ότι υπάρχει ένας γενικός κανόνας που μπορεί να εφαρμοστεί οπουδήποτε αλλού, χωρίς καν τις ελάχιστες διορθώσεις και προσαρμογές. Στην πραγματικότητα, η μοναδική Καλή Πρακτική - η οποία είναι ανώτερη από κάθε άλλη - δεν υπάρχει πραγματικά. Διότι απλά, αν κάτι λειτουργεί καλά σε ένα μέρος μπορεί να μην ευδοκιμήσει κάπου αλλού⁴¹. Προβαίνοντας σε χρήση των «Καλών Πρακτικών» σημαίνει ότι εφαρμόζεις δημιουργικά, δηλαδή προσαρμοσμένα, την εμπειρία των άλλων για την ανάπτυξη της κοινότητάς σου.

Οι Δήμοι μπορούν να μάθουν από την εμπειρία των άλλων, αναλύοντας κυρίως τα δυνατά και αδύνατα σημεία των εναλλακτικών προσεγγίσεων/πρακτικών στη δική τους περίπτωση. Με τη χρήση της θετικής εμπειρίας των άλλων, ο Δήμος σαν οντότητα πολυσύνθετη και δημοκρατική (ηγεσία, προσωπικό, φορείς, δημότες) μπορεί να (Συμβούλιο της Ευρώπης, 2015):

- Αναπτύσσει το έργο του με έναν προγραμματισμένο και αποτελεσματικό τρόπο.
- Βελτιώνει την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει.
- Εισάγει σύγχρονες μεθόδους στη διαχείριση του Δήμου.
- Ελαχιστοποιεί τους κινδύνους που συνδέονται με την προσπάθεια ενσωμάτωσης νέων προσεγγίσεων/πρακτικών/μεθόδων.
- Τονώνει την αναπτυξιακή δυναμική της κοινότητας⁴².

4.3. Τα Κριτήρια προσδιορισμού των «Καλών Πρακτικών»

Αφού ορίστηκε η έννοια των «Καλών Πρακτικών», κρίνεται σκόπιμο πλέον, να παρουσιαστούν τα βασικά «συστατικά» αυτών. Παρακάτω αναφέρονται τα *κριτήρια* που μετατρέπουν μία πρακτική ενός Δήμου σε «Καλή Πρακτική» και τα οποία πρέπει να συντρέχουν, σύμφωνα με το Συμβούλιο της Ευρώπης (2015).

1. Επιτυχία (Success)

Η πρακτική θα πρέπει να αποτελεί μία ξεχωριστή «ιστορία επιτυχίας». Θα πρέπει να έχει θετικό αποτέλεσμα (αντίκτυπο) για το Δήμο, κάτι που θα διαφανεί μέσα από την τελική πλήρη επίτευξη των στόχων της.

2. Διαφάνεια (Transparency)

Η πρακτική θα πρέπει να είναι πλήρως διαφανής. Αυτό ουσιαστικά σημαίνει ότι:

- τα έγγραφα και τα στοιχεία που την αποτυπώνουν και τη συνοδεύουν θα πρέπει να είναι σαφή,
- το «πλαίσιο» μέσα στο οποίο υλοποιείται θα πρέπει να είναι κατανοητό (θεσμικό, διοικητικό κτλ.),
- το προσωπικό και γενικότερα οι φορείς υλοποίησης της, θα πρέπει να είναι σε θέση να εξηγήσουν την πρακτική.

⁴¹ Για παράδειγμα, η δημιουργία ενός τέλους για τους τουρίστες θα μπορούσε να αυξήσει σημαντικά τα δημοτικά έσοδα ενός νησιού, αλλά σίγουρα δεν θα επιφέρει οφέλη σε έναν τυπικό αγροτικό πληθυσμό ή η χρήση φωτοβολταϊκών για την παροχή του τοπικού κοινόχρηστου ρεύματος, θα ήταν πολύ ευνοϊκή για τους κατοίκους σε ένα πεδινό μέρος, αλλά σίγουρα όχι και τόσο (σε σχέση με άλλες μεθόδους τουλάχιστον) σε ένα ορεινό μέρος.

Περισσότερα παραδείγματα θα ακολουθήσουν στο επόμενο κεφάλαιο.

⁴² Η αξιοποίηση της εφαρμογής των «Καλών Πρακτικών» ως μοχλού ανάπτυξης σε τοπικό επίπεδο (και κατ' επέκταση περιφερειακό) θα αποτελέσει το βασικό κομμάτι των συμπερασμάτων αυτής της εργασίας. Βλέπε Κεφάλαιο «Συμπεράσματα».

Η διαφάνεια ορίζεται καλύτερα μέσα από αναγνωρίσιμες δράσεις και αποφάσεις, ήτοι μία διαφανής πρακτική είναι αυτή που μπορεί να αναλυθεί επακριβώς με καθορισμένα βήματα τα οποία οδηγούν σε συγκεκριμένα αποτελέσματα.

3. Επάρκεια (Adequacy)

Η πρακτική θα πρέπει να θεωρείται ότι εκπλήρωσε την πρόκληση για την οποία δημιουργήθηκε και ότι ήταν επαρκής για τις περιστάσεις⁴³. Η επάρκεια της μπορεί να μετρηθεί ορθά μόνο εάν συμβαδίζει με τους στρατηγικούς στόχους του Δήμου, όπως αυτοί ορίζονται στην στρατηγική τοπικής ανάπτυξης του κάθε Δήμου.

4. Δυνατότητα Αναπαραγωγής (Replicability)

Η πρακτική, πρέπει να μπορεί να αναπαράγεται και σε άλλους Δήμους. Η δυνατότητα για αναπαραγωγή της καθορίζεται από παράγοντες όπως:

- το φυσικό, κοινωνικό και οικονομικό περιβάλλον του Δήμου,
- τη συμμόρφωση με το ρυθμιστικό (νομοθετικό) πλαίσιο,
- την πρόσβαση στους πόρους (οικονομικούς και τεχνικούς), το απαιτούμενο επίπεδο εμπειρογνωμοσύνης (know-how), τις υφιστάμενες υποδομές.

5. Βιωσιμότητα (Sustainability)

Μια Καλή Πρακτική δεν πρέπει να είναι μια περίπτωση «εφάπαξ» (one – off event). Θα πρέπει να είναι βιώσιμη (αειφόρος, διαρκής)⁴⁴. Θα πρέπει αρχικά να εφαρμοστεί και εν συνεχεία να αποδείξει την αξία της σε εύλογο (μέσο)μακροπρόθεσμο χρονικό πλαίσιο, εντός των ιδιαίτερων τοπικών συνθηκών.

4.4. Το κρίσιμο στάδιο της Αξιολόγησης των «Καλών Πρακτικών»

Η αξιολόγηση των «Καλών Πρακτικών» αποτελεί κομβικής σημασίας για την επιτυχία της διάδοσης και της εφαρμογής μίας πρακτικής. Κάθε αξιολόγηση πρέπει να λαμβάνει υπόψη της δύο σημαντικά στοιχεία (Συμβούλιο της Ευρώπης, 2015):

- τα Αποτελέσματα της Καλής Πρακτικής σε μία συγκεκριμένη θέση, και
- την Αξία της Καλής Πρακτικής σε άλλους Δήμους.

Τα αποτελέσματα είναι κρίσιμης σημασίας διότι είναι αυτά που θα αναδείξουν τη «συμπεριφορά» και τη «δημιουργία» μίας πρακτικής, καθώς και αν πέτυχε εν τέλει το βασικό της στόχο, εντός των ιδιαίτερων και οριοθετημένων χαρακτηριστικών μίας περιοχής. Η αξία της Καλής Πρακτικής σε άλλους Δήμους είναι εξίσου σημαντική διότι μας επιτρέπει να κατανοήσουμε αν και σε ποιο βαθμό υπήρξε ουσιαστική διάχυση της «μάθησης» (τεχνογνωσίας), ερμηνεύοντας παράλληλα το βαθμό προσαρμογής της πρακτικής στις διακριτές συνθήκες ενός άλλου Δήμου.

Τέλος, η ορθή αξιολόγηση πρέπει να λαμβάνει υπόψη της την εφαρμογή και το σκεπτικό πίσω από την πρακτική. Αυτό σημαίνει ουσιαστικά ότι θεωρείται πολύ σημαντική η λεπτομερής επεξήγηση των «βημάτων» που οδηγούν στην εκπλήρωση της πρακτικής, καθώς και οι λόγοι που οδήγησαν στην επιλογή αυτών.

⁴³ Για παράδειγμα, ένας τοπικός δρόμος που κατασκευάζεται στη γειτονιά όπου κατοικούν τα πιο εξέχοντα μέλη της κοινότητας (εξυπηρέτηση μεμονωμένων συμφερόντων), και όχι εκεί όπου είναι περισσότερο αναγκαίος, δεν μπορεί να αποτελέσει ένα παράδειγμα Καλής Πρακτικής.

⁴⁴ Για παράδειγμα, ακόμα και ο πιο αποτελεσματικός εφάπαξ καθαρισμός των σκουπιδιών από το πεζοδρόμιο δεν αποτελεί Καλή Πρακτική, ενώ η συστηματική συλλογή των απορριμμάτων από τα νοικοκυριά και η κατασκευή μιας εγκατάστασης διάθεσης αποβλήτων μπορεί να αποτελέσει μία.

4.5. Η ανάγκη για ένα εθνικό πρόγραμμα

Όπως είδαμε, πράγματι οι Δήμοι «πρώτης κατηγορίας» (πιο προοδευτικοί και ανεπτυγμένοι κατά μία έννοια) θα αναζητήσουν τις «Καλές πρακτικές» ανεξαρτήτως των καταστάσεων που συντρέχουν. Αυτό συμβαίνει εξαιτίας της θέλησης τους να βελτιώσουν την κοινότητα τους και τις υπηρεσίες τους. Αλλά στις περισσότερες περιπτώσεις αυτό δεν συμβαίνει. Ένας σημαντικότερος λόγος γι αυτό είναι η απουσία ενημέρωσης για τις Καλές Πρακτικές.

Πώς ένας Δήμος θα αποκτήσει την απαραίτητη γνώση για τις Καλές Πρακτικές; Πώς, δηλαδή, θα υπάρξει μετάδοση της γνώσης και της εμπειρίας, κάτι που αποτελεί και την ουσία μίας Καλής Πρακτικής;

Το γεγονός ότι θα υπάρξει μία απλή ενημέρωση για ένα θετικό αποτέλεσμα σε κάποιο Δήμο ύστερα από την εφαρμογή μίας πρακτικής, αυτό δεν θα αποτελέσει αυτόματα το έναυσμα ώστε αυτή η πρακτική να αποτελέσει το παράδειγμα και για τους άλλους Δήμους – δεν θα τους πείσει. Συνεπώς, απαιτείται μια συστηματική προσπάθεια, η δημιουργία ενός προγράμματος (π.χ. ένα «φόρουμ») για την ανταλλαγή δοκιμασμένων εμπειριών που μπορεί να επιφέρει πραγματικές αλλαγές στην τοπική αυτοδιοίκηση. Αυτή η προσπάθεια απαιτείται να λάβει τις διαστάσεις ενός *Ολοκληρωμένου Εθνικού (ή/και Ευρωπαϊκού) Προγράμματος Καλών Πρακτικών*⁴⁵ (ή/και προγράμματος όμορων χωρών κ.α. που αντιμετωπίζουν παρόμοιες ανάγκες ή θέτουν παρόμοιους στόχους).

Τι θα πρέπει να περιλαμβάνει όμως ένα τέτοιο πρόγραμμα Καλών Πρακτικών; Παρακάτω αναφέρονται συνοπτικά, τα πιο σημαντικά στοιχεία που θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη ένα «Ολοκληρωμένο Πρόγραμμα Καλών Πρακτικών»:

Να εντοπίζει τις Καλές Πρακτικές μέσω επίσημης διαδικασίας και να τις αξιολογεί με βάση τα κριτήρια που προαναφέρθηκαν.

Να εφαρμόζει μια τυποποιημένη μέθοδο αποτύπωσης των Καλών Πρακτικών σύμφωνα με προδιαγραφές που θα τεθούν, με σκοπό την όσο το δυνατόν καλύτερη, απλούστερη αλλά και σαφέστερη καταγραφή του συνόλου των βημάτων που απαιτούνται για την εφαρμογή τους. Δηλαδή, θεωρείται αναγκαία η «*τυποποίηση*» και η «*κωδικοποίηση*» των διαδικασιών.

Να συντελεί στη διάδοσή τους σε άλλους Δήμους, χρησιμοποιώντας μια ευρεία ποικιλία μεθόδων⁴⁶.

Να λαμβάνει υπόψη τις σύγχρονες και τρέχουσες ανάγκες που ανακύπτουν για την Τοπική Αυτοδιοίκηση, ανανεώνοντας ανά τακτά χρονικά διαστήματα το θεματολόγιο του προγράμματος (π.χ. βάση των τρεχουσών τοπικών αναγκών όπως π.χ. ανεργία, γενικότερα κοινωνικά ζητήματα, περιβαλλοντικά θέματα κ.α.). Αυτό θα πρέπει να συμβαίνει με τρόπο που να λαμβάνει επίσης υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του κάθε Δήμου και να δημιουργεί ίσες ευκαιρίες μάθησης/μετάδοσης για όλους⁴⁷.

Τέλος, *κρίνεται απαραίτητη η συμμετοχή* σε όλα τα στάδια δημιουργίας και υλοποίησης ενός τέτοιου προγράμματος Καλών Πρακτικών τόσο των *Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης* μεμονωμένα, καθώς και των *Ενώσεων* αυτών (π.χ.

⁴⁵ Βλ. Παράρτημα Οι «Καλές Πρακτικές» στην Ευρώπη.

⁴⁶ Θα γίνει σύντομη αναφορά σε επόμενη παράγραφο.

⁴⁷ Για παράδειγμα μία Καλή Πρακτική ενός μητροπολιτικής μορφής Δήμου θεωρείται σχεδόν αδύνατον να μεταφερθεί σε έναν ημι – αστικό μορφής Δήμο.

«Κλεισθένης», ΚΕΔΚΕ)⁴⁸ ώστε να υπάρχει η κατάλληλη νομιμοποίηση όλων των διαδικασιών.

4.5.1 Ποιοί θα συμμετέχουν στο πρόγραμμα

Σε αυτό το σημείο, θα γίνει σύντομη αναφορά στους φορείς που απαιτείται να συμμετέχουν στην υλοποίηση ενός προγράμματος «Καλών Πρακτικών» ώστε αυτό να έχει όσο το δυνατόν περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας (Συμβούλιο της Ευρώπης, 2015).

Οι ΟΤΑ και οι ενώσεις τους

Η κινητοποίηση των Δήμων για τις Καλές πρακτικές θα συμβεί κυρίως μέσα από τους ίδιους και τις ενώσεις τους. Είναι οι ίδιοι, επίσης, που θα φροντίσουν για την ύπαρξη της απαραίτητης διαφάνειας και αντικειμενικότητας κατά το σχεδιασμό και την εκτέλεση των διαδικασιών, μακριά από διάφορες πολιτικές ή οικονομικές επιρροές. Συνεπώς, όπως προαναφέρθηκε, θα φέρουν την ευθύνη της νομιμοποίησης του συνολικού προγράμματος.

Επιπλέον, η ενεργή συμμετοχή των Ενώσεων των ΟΤΑ σε ένα πρόγραμμα Καλών Πρακτικών, θα ταίριαζε απόλυτα σε έναν από τους ρόλους για τον οποίο δημιουργήθηκαν να διαδραματίσουν, αυτό του «δημιουργού/μεταδότη ικανοτήτων».

Η Κυβέρνηση και οι κεντρικοί φορείς

Κατ' αρχάς, το αρμόδιο Υπουργείο για την Τοπική Αυτοδιοίκηση (π.χ. Υπουργείο Εσωτερικών στη χώρα μας) μπορεί να διαδραματίσει, σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό, ενεργό ρόλο στο πλαίσιο της δυναμικής των εταιρικών σχέσεων που έχει αναπτυχθεί ανάμεσα στους κεντρικούς φορείς και την Τοπική Αυτοδιοίκηση. Η συμμετοχή της κεντρικής κυβέρνησης στο πρόγραμμα μπορεί να επιφέρει την απαραίτητη «σύμπνοια» ανάμεσα στους κεντρικούς και τους τοπικούς στόχους, κάτι που μπορεί αυτόματα να έχει θετικά αποτελέσματα για το σύνολο της χώρας (π.χ. ένα Πρόγραμμα Καλών Πρακτικών για τη διασυνοριακή συνεργασία μπορεί να επιφέρει θετικά αποτελέσματα υπερτοπικά). Ωστόσο, πρέπει να τονιστεί ότι ο ρόλος των κεντρικών φορέων θα πρέπει να περιορίζεται σε γενική υποστήριξη του προγράμματος και δεν θα πρέπει σε καμιά περίπτωση να εμπλέκεται ενεργά στην τοπική πρωτοβουλία.

Πανεπιστήμια και άλλα ερευνητικά ιδρύματα

Τα ακαδημαϊκά ιδρύματα ενδιαφέρονται συχνά για τις καινοτομίες στη δημόσια διοίκηση και μπορούν να αποτελέσουν με την τεχνογνωσία τους βασικοί «παίχτες»⁴⁹ ενός σύγχρονου προγράμματος Καλών Πρακτικών. Επιπλέον, μπορούν να βοηθήσουν στην εγκυρότερη ανάλυση των αποτελεσμάτων και την ευρύτερη ενημέρωση της έρευνας (π.χ. Καλές τεχνικές διαχείρισης). Το σίγουρο είναι ότι μπορούν να δράσουν προσθετικά στη φήμη και το κύρος ενός τέτοιου προγράμματος.

Τοπικές/Εθνικές/Ευρωπαϊκές Οργανώσεις και ΜΚΟ

Οι οργανισμοί αυτοί μπορούν να επιτελέσουν κυρίως ένα συγκεκριμένο ρόλο. Μπορούν να βοηθήσουν στη διάδοση των Καλών Πρακτικών μέσω διαφόρων μεθόδων, όπως είναι οι εκστρατείες/καμπάνιες ενημέρωσης του κοινού και η

⁴⁸ Η σημασία και ο ρόλος της της Πανελλήνιας Ένωσης Γενικών Γραμματέων Ελλάδος («Κλεισθένης») στην προώθηση των Καλών Πρακτικών στους ελληνικούς ΟΤΑ θα αναφερθεί στο επόμενο κεφάλαιο.

⁴⁹ Στο επόμενο κεφάλαιο θα παρουσιαστεί συνοπτικά ο ρόλος που μπορεί να διαδραματίσει το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης στη χώρα μας, όπως και τα τοπικά ακαδημαϊκά ιδρύματα, στην επιτυχία ενός τέτοιου προγράμματος.

διοργάνωση ημερίδων/εργαστηρίων που μπορούν να ενθαρρύνουν την ενεργή συμμετοχή του τοπικού πληθυσμού.

Τοπικοί Ιδιωτικοί Φορείς/Επιμελητήρια

Ο ιδιωτικός τομέας μπορεί να επιτελέσει καθοριστικό ρόλο. Αυτό διότι μπορεί να προσφέρει διαθέσιμα κεφάλαια (κυρίως τεχνικούς πόρους και υποδομές) και στελεχιακό δυναμικό (τεχνογνωσία) για την υποστήριξη και την τελική επιτυχία ενός τέτοιου προγράμματος.

4.5.2. Η φύση του Προγράμματος

Η συνολική διαχείριση του προγράμματος «πρέπει να είναι σωστή, αν πρόκειται να είναι επιτυχής». Ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα Καλών Πρακτικών είναι αυτό που χρησιμοποιεί με έξυπνο τρόπο τον «ανταγωνισμό» μεταξύ των Δήμων για την καλύτερη αναγνώριση μίας πρακτικής σε ένα δεδομένο θέμα. Με τη λέξη ανταγωνισμός νοείται η δημιουργία ενός κλίματος εξασφαλισμένης αναγνώρισης του Δήμου μέσω διαφόρων μεθόδων. Για παράδειγμα, μία πετυχημένη πρακτική ενός Δήμου θα πρέπει να εξασφαλίζει σε αυτόν την απαραίτητη αναγνώριση μέσω της βράβευσης του με επίσημο τρόπο. Έτσι ο Δήμος επιβραβεύεται για τις προσπάθειες του και συνάμα αποτελεί «καλό παράδειγμα» για τους άλλους Δήμους. Αυτό συνεπάγεται, επίσης, ότι όλοι οι Δήμοι θα έχουν την ευκαιρία να μάθουν από τις εμπειρίες των άλλων.

4.6. Επιλογή μιας Καλής Πρακτικής για διάδοση

Σημαντικό στοιχείο (ίσως και το σημαντικότερο ειδικότερα στη διαδικασία εφαρμογής ενός προγράμματος Καλών Πρακτικών) αποτελεί η επιλογή αυτών των πρακτικών που *αποτελούν πράγματι Καλές Πρακτικές*. Γι' αυτό το λόγο θεωρείται απαραίτητη η σε βάθος ανάλυση της εφαρμογής μίας Καλής Πρακτικής, με τη βοήθεια της κατάρτισης μίας *τυποποιημένης μελέτης περίπτωσης (case study)*, που λόγω της μεστής και συστηματικής κατασκευής της, διευκολύνει την επιλογή και τη δημιουργία μιας συλλογής Καλών Πρακτικών, με τη μορφή βάσεων δεδομένων και εγχειριδίων.

Η Μελέτη Περίπτωσης μιας «Καλής Πρακτικής» πρέπει να περιλαμβάνει τρία βασικά στοιχεία (Συμβούλιο της Ευρώπης, 2015):

Τη διάγνωση του προβλήματος που υπήρχε πριν από την εφαρμογή της πρακτικής, με απαντήσεις στα ακόλουθα ερωτήματα: α) Ποιό ήταν το πρόβλημα; β) Τι το προκάλεσε; γ) Πώς αυτό επηρέαζε την κοινότητα;

Τη δράση/πρακτική που επιλέχτηκε και οδήγησε στη λύση του προβλήματος, με απαντήσεις στα ακόλουθα ερωτήματα: α) Ποιές ήταν οι αλλαγές στην κοινότητα που προέκυψαν μετά τη λύση του προβλήματος; β) Τι συγκεκριμένα βήματα (αποφάσεις και δράσεις) οδήγησαν στη λύση;

Τα διδάγματα που προέκυψαν με εστίαση στα πιο σημαντικά συμπεράσματα που απορρέουν από τις δράσεις, με απαντήσεις στο ακόλουθο ερώτημα: Τι μπορούσε να γίνει καλύτερα και με ποιον τρόπο;

4.6.1. Η Δομή μίας Μελέτης Περίπτωσης

Η Δομή μιας Μελέτης Περίπτωσης⁵⁰

Τίτλος Θα πρέπει να περιλαμβάνει η συνοπτική περιγραφή της Καλής Πρακτικής
Συγγραφείς Τα ονόματα των συγγραφέων της Μελέτης Περίπτωσης (όχι των υπευθύνων για την Καλή Πρακτική)
Περίληψη (< μία σελίδα) Περιέχει μια σύνοψη της πρακτικής και εξηγεί τη φύση του προβλήματος που επιλύθηκε καθώς και τις λύσεις που εφαρμόστηκαν. Ειδικότερα θα πρέπει να περιέχει: - Μια δήλωση του προβλήματος - μια περιγραφή από τις πιο σημαντικές πτυχές του προβλήματος (ή της πρόκλησης). - Το ιστορικό του προβλήματος - σύντομες πληροφορίες σχετικά με τον εκ των προτέρων χειρισμό του προβλήματος και το λόγο μη πλήρους επίλυσής του. - Την οριστική απάντηση στο πρόβλημα - μια σύντομη περιγραφή της Καλής Πρακτικής, καθώς και των αλλαγών που συνέβησαν στη συνέχεια με την εφαρμογή της.
Τα βασικά στοιχεία της Κοινότητας Βασικές πληροφορίες για το Δήμο, όπου η Καλή Πρακτική τέθηκε σε εφαρμογή - το όνομά, τη γεωγραφική θέση και την περιγραφή των χαρακτηριστικών του (π.χ. αγροτική κοινότητα κλπ.).
Το ιστορικό της Κοινότητας Πληροφορίες σχετικά με τους σημαντικότερους παράγοντες που επηρεάζουν το έργο του Δήμου. Η περιγραφή θα πρέπει να αντικατοπτρίζει: - Τις εσωτερικές συνθήκες - περιγραφή των πτυχών που αφορούν την εφαρμογή της Καλής Πρακτικής - προσωπικό, οικονομικούς πόρους, τεχνική ικανότητα, κλπ. - Τις εξωτερικές συνθήκες - περιγραφή της οικονομικής, κοινωνικής και πολιτικής

⁵⁰ Η τελική μορφή της μελέτης περίπτωσης είναι προφανώς μια ερώτηση προς έγκριση από την εκάστοτε υπεύθυνη ομάδα μιας Καλής Πρακτικής (συνήθως ηγεσία και προσωπικό του Δήμου). Δεν έχει ορισθεί μέχρι σήμερα κάποιο παγκόσμιο πρότυπο παρουσίασης των καλών Πρακτικών. Ωστόσο, σε κάθε περίπτωση, θεωρείται εύλογη η επιλογή μίας μορφής που θα μπορεί να καταστήσει δυνατή τη δημιουργία μιας συνεκτικής και εύχρηστης βάσης δεδομένων. Με άλλα λόγια θεωρείται σκόπιμη και βαρύνουσα σημασίας η προετοιμασία ενός ενιαίου και φιλικού προς το χρήστη εγγράφου που θα παρουσιάζει τις Καλές Πρακτικές.

Κατά την κατασκευή μια μελέτη περίπτωσης, είναι σημαντικό να τεκμηριώνονται σαφώς οι πληροφορίες που παρέχονται με σκοπό την ικανοποίηση του κριτηρίου της διαφάνειας, ώστε να παρέχονται – όσο το δυνατόν περισσότερα - αποδεικτικά στοιχεία που θα μπορούν να αναγάγουν (ενδεχομένως) μία Καλή Πρακτική σε ευρωπαϊκό ή/και διεθνές «παράδειγμα» στη λύση ενός προβλήματος ή την επίτευξη ενός στόχου.

Στην εργασία μας επιλέγεται η μορφή της Μελέτης Περίπτωσης (Case Study) όπως υιοθετήθηκε από το Συμβούλιο της Ευρώπης το 2015 στο κείμενο «BEST PRACTICE IN LOCAL GOVERNMENT», Prepared By the Council of Europe Centre of Expertise for Local Government Reform in cooperation with CoE experts John Jackson, Cezary Trutkowski and Irfhan Mururajani, April 2015, Council of Europe, Strasbourg.

κατάστασης, καθώς και εκείνων των παραγόντων που επηρεάζουν το έργο του Δήμου (π.χ. θέση του κοντά σε μια σημαντική οδό μεταφοράς ή η συμμετοχή του σε ένα μεγάλο εθνικό/ευρωπαϊκό σχέδιο) και ίσως επηρέασαν την ανάπτυξη της Καλής Πρακτικής.

Ενέργειες για την επίλυση του προβλήματος

Μια λεπτομερής περιγραφή της πρακτικής που έχει υλοποιηθεί, όπως:

- Περιγραφή των μέτρων που λήφθηκαν, μαζί με ένα χρονοδιάγραμμα για το πότε ελήφθησαν.
- Παρουσίαση των αναγκαίων αποφάσεων, ψηφισμάτων, διαδικασιών κ.α. που παράχθηκαν για την εφαρμογή της.
- Πληροφορίες σχετικά με τη συμμετοχή των ατόμων, οργανώσεων (π.χ. ΜΚΟ), ιδρυμάτων (π.χ. ακαδημαϊκών) και άλλων φορέων.
- Πληροφορίες σχετικά με τους πόρους που χρησιμοποιήθηκαν για την υλοποίηση της Καλής Πρακτικής (ανθρώπινων, οικονομικών και υλικών).
- Περιγραφή των προβλημάτων που προέκυψαν κατά την εφαρμογή της πρακτικής και των μέτρων αποκατάστασης που εφαρμόστηκαν.
- Στοιχεία των εταίρων οι οποίοι συνεργάστηκαν στο σχεδιασμό και την υλοποίηση της Καλής Πρακτικής.
- Κάθε άλλη πληροφορία σχετικά με την εφαρμογή της Καλής Πρακτικής.

Αποτελέσματα που επιτεύχθηκαν

Μια λεπτομερής, τεκμηριωμένη παρουσίαση των αποτελεσμάτων της Καλής Πρακτικής (συμπεριλαμβανομένων δεδομένων και παραδειγμάτων).

Διδάγματα και Συμπεράσματα

Αυτό το μέρος θα πρέπει να παρέχει κατευθυντήριες γραμμές για όσους επιθυμούν να εφαρμόσουν την Καλή Πρακτική στους δικούς τους Δήμους. Συγκεκριμένα, θα πρέπει να περιέχει:

- Παρουσίαση των βασικών σημείων που οδήγησαν στην επιτυχία, ενσωματώνοντας τους παράγοντες εκείνους που είναι «μοναδικοί» για την κοινότητα.
- Πληροφορίες σχετικά με τη βιωσιμότητα της Καλής Πρακτικής.
- Παρουσίαση κάθε πιθανής μελλοντικής δράσης/ενέργειας που πρέπει να ληφθεί (συνδέεται με τη βιωσιμότητα της Καλής Πρακτικής).

Επικοινωνία ονόματα, αριθμούς τηλεφώνου και διευθύνσεις ηλεκτρονικού ταχυδρομείου

Αυτό το μέρος θα πρέπει να περιέχει τα στοιχεία επικοινωνίας όσων ασχολήθηκαν με το σχεδιασμό και την εφαρμογή της Καλής Πρακτικής προκειμένου να επιτρέψει σε όσους ενδιαφέρονται (άλλοι Δήμοι) να επικοινωνήσουν μαζί τους για να διευκρινίσουν τυχόν απορίες που μπορεί να έχουν και να λάβουν την ανάλογη καθοδήγηση.

4.7. Τρόποι Διάδοσης των «Καλών Πρακτικών»

Ένα από τα κύρια αποτελέσματα του προγράμματος «Καλών Πρακτικών» (ή γενικότερα ενός επιτυχημένου εγχειρήματος διάδοσης τους) θα πρέπει να είναι η δημιουργία μιας *βάσης δεδομένων* από την οποία άλλες τοπικές αρχές θα μπορούν να αντλούν έμπνευση. Για παράδειγμα, η βάση μπορεί να πάρει τη μορφή μιας διαδικτυακής πλατφόρμας ή μιας «ειδικής έκδοσης» Καλών Πρακτικών.

Για να είναι σε θέση να χρησιμοποιηθεί μια τέτοια βάση δεδομένων, συγκεκριμένα πρότυπα πρέπει να θεσπιστούν για την παρουσίαση των πρακτικών, με τη μορφή «Μελέτης Περίπτωσης» (case-study). Η βάση δεδομένων θα πρέπει να έχει μια σαφή δομή και να περιλαμβάνει μια μηχανή αναζήτησης για πρακτικές με βάση την κατηγορία. Οι κατηγορίες μπορούν να κατασκευαστούν γύρω από τους τομείς της διαχείρισης ή της πολιτικής (π.χ. οικονομική διαχείριση, χωροταξικός σχεδιασμός, συμμετοχή των πολιτών, στρατηγική ανάπτυξη, διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, διασυνοριακή συνεργασία, διαφάνεια, καταπολέμηση του κοινωνικού αποκλεισμού, κλπ.). (Συμβούλιο της Ευρώπης, 2015)

Προκειμένου τη διάδοση των Καλών Πρακτικών θεωρείται εύλογη η χρήση ενός ευρέως φάσματος των μέσων μαζικής ενημέρωσης, συμπεριλαμβανομένου των τοπικών περιοδικών και των ενημερωτικών δελτίων του Δήμου (newsletters).

Οι βάσεις δεδομένων - τόσο αυτές στο Διαδίκτυο όσο και αυτές με τη μορφή (έντυπων) εκδόσεων - είναι μια *παθητική μορφή* της διάδοσης. Μπορούν να είναι πολύτιμες για όσους (Δήμους) έχουν ήδη κίνητρα για να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους χρησιμοποιώντας τις πληροφορίες που περιέχουν οι βάσεις. Όμως, θεωρείται απαραίτητη η χρήση ενεργητικών μορφών διάδοσης ώστε να μπορέσουν, πράγματι, οι Καλές πρακτικές να αποτελέσουν ένα «όχημα εκπαίδευσης». Παρακάτω παρατίθενται συνοπτικά οι κυριότερες *ενεργητικές μορφές* διάδοσης, οι οποίες θα πρέπει να αποκτήσουν κεντρικό ρόλο κατά την εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου προγράμματος (Συμβούλιο της Ευρώπης, 2015).

Εκδηλώσεις / Δραστηριότητες	Διδασκαλία ένας προς ένα (one-to-one) ⁵¹
- Εργαστήρια - Σεμινάρια / Συνέδρια - Ανταλλαγή Μάθηση - Εκπαιδευτικές επισκέψεις	- Καθοδήγηση - Αποσπάσεις (προσωπικού για μεταφορά τεχνογνωσίας) - Δίκτυα - Αδελφοποίηση

4.8. Συμπέρασμα

Εν κατακλείδι, οι «Καλές Πρακτικές» μπορούν να συμβάλλουν σε μία καλύτερη και ισχυρότερη Τοπική Αυτοδιοίκηση. Αυτό, διότι μπορούν να συνεισφέρουν στην επίτευξη των στόχων της κοινότητας, δημιουργώντας παράλληλα την ευκαιρία για εύρεση λύσεων που εξυπηρετούν άλλες κοινότητες. Για να συμβεί όμως αυτό, απαιτείται χρόνος και προσπάθεια από την ηγεσία και το προσωπικό του Δήμου. Συνεπάγεται προσεκτικό σχεδιασμό μέσω της ανάλυσης των δυνατών και αδύνατων σημείων, προσεκτική εφαρμογή μέσω της συνεχούς παρακολούθησης των επιπτώσεων και συχνά λεπτομερείς τροποποιήσεις.

Η διάδοση των Καλών Πρακτικών σημαίνει να μοιράζεσαι την προσπάθεια και την εμπειρογνωμοσύνη που παρήγαγες και αποτελεί ουσιαστικά την ουσία του ως «εργαλείου» της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Όσο μεγαλύτερη είναι η αποδεδειγμένη αποτελεσματικότητα μίας Καλής Πρακτικής σε διάφορες συνθήκες (περιοχές), τόσο μεγαλύτερη είναι και αξία της για την Τοπική Αυτοδιοίκηση.

⁵¹ Υποδηλώνει μια σχέση στην οποία κάποιος ασχολείται με ένα μόνο άλλο πρόσωπο ή μία ομάδα με μία μόνο άλλη ομάδα: «ένας-προς-ένα» διδασκαλία.

Τέλος, οι Καλές Πρακτικές μπορούν και πρέπει να αποτελέσουν τον «καταλύτη» για την προώθηση της τοπικής καινοτομίας και της εξεύρεσης δημιουργικών λύσεων στα τοπικά προβλήματα με τη συμμετοχή όλων των φορέων του Δήμου (περιοχής). Οι Καλές Πρακτικές μπορούν και πρέπει να αποτελέσουν «οχήματα» μάθησης για κάθε Δήμο που μπορεί να θεωρεί εαυτόν ανοιχτό στην «αλλαγή» και προσαρμοστικό στις νέες προκλήσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Οι «Καλές Πρακτικές» στην Ελλάδα

5.1. Εισαγωγή

Οι «Καλές Πρακτικές» στην χώρα μας, υπό την ευρεία έννοια, άρχισαν να γίνονται γνωστές στις αρχές της δεκαετίας του 2000 και έπειτα. Αυτό συνέβη διότι τότε πρωτοεμφανίστηκαν οι πρώτες οργανωμένες προσπάθειες συλλογής και καταγραφής της μέχρι τότε συσσωρευμένης εμπειρίας που αφορούσε τα πρώτα δεκαπέντε έτη ολοκληρωμένης πολιτικής από την Ε.Ε. για την κοινωνική συνοχή και την περιφερειακή ανάπτυξη, μέσω κοινοτικών προγραμμάτων, πρωτοβουλιών και εργαλείων. Οι προσπάθειες αυτές είχαν ως μοναδικό σκοπό την διάχυση των ήδη αποδεδειγμένων (επιτυχών) έργων και δράσεων κοινοτικής στήριξης στις διάφορες περιοχές της Ε.Ε., μέσω αποτύπωσης και αναλυτικής περιγραφής όλων των βημάτων που περιλαμβάνουν.⁵²

Στο πλαίσιο αυτό, οι Καλές Πρακτικές στη χώρα μας αποτελούν, εδώ και μία δεκαετία, μία έννοια άκρως διαδεδομένη που αφορά διάφορους τομείς παρέμβασης, όπως η γεωργική και η τουριστική ανάπτυξη, αλλά και πιο εξειδικευμένους, όπως η γυναικεία απασχόληση και η ενσωμάτωση των μεταναστών κ.α. Επιπλέον, οι προσπάθειες της Ε.Ε. με σκοπό την τοπική ανάπτυξη, με κύριους φορείς υλοποίησης τις περιφερειακές και τοπικές αρχές, είχε ως αποτέλεσμα τη διάδοση των «Καλών Πρακτικών» σε τοπικό επίπεδο.

Σε ότι αφορά τους Δήμους, που αποτελούν και τον εγγύτερο στον πολίτη νομιμοποιημένο θεσμό διακυβέρνησης στη χώρα μας, αυτοί άρχισαν με δειλά βήματα να προχωρούν σε διαδικασίες και δράσεις που θα ενσωματώνουν την καινοτομία και την ευρύτερη συμμετοχή, αξιοποιώντας παράλληλα την ήδη υπάρχουσα εμπειρία άλλων, ελληνικών και μη, Δήμων. Σε αυτό συνετέλεσε σε υψηλό βαθμό, η συνεχής προώθηση, από τους κεντρικούς φορείς χάραξης πολιτικής, των διαφόρων μορφών συνεργειών και δικτύωσης τόσο μεταξύ των ιδίων των τοπικών αρχών όσο και μεταξύ αυτών και άλλων φορέων (π.χ. εκπαιδευτικά ιδρύματα, ΜΚΟ κ.α.). Αυτό, διότι μόνο έτσι μπορούσε να υπάρξει η απαραίτητη μεταφορά τεχνογνωσίας⁵³, η οποία βοήθησε στην ενσωμάτωση κατάλληλων εργαλείων και μεθόδων στους Δήμους, αλλά και στην απαραίτητη εξειδίκευση του προσωπικού τους, ώστε να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στις σύγχρονες προκλήσεις, πόσο μάλλον σήμερα που οι δημοσιονομικές, πολιτικές, θεσμικές και κοινωνικές συνθήκες που επικρατούν στην χώρα μας δείχνουν να είναι στα όρια τους.

⁵² Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η ιστοσελίδα που περιλαμβάνει τα έργα και τις δράσεις που χρηματοδοτήθηκαν και υλοποιήθηκαν στο πλαίσιο των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων του Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης (2000 – 2006), των Κοινοτικών Πρωτοβουλιών και του Ταμείου Συνοχής και συνιστούν Καλές πρακτικές, ως προς τα αποτελέσματα, τις επιπτώσεις, τον καινοτομικό τους χαρακτήρα και την συμβολή τους στην επίτευξη των εθνικών αναπτυξιακών στόχων.

<http://www.hellaskps.gr/bestpractices/#frm1>

⁵³ Ο όρος μεταφορά τεχνογνωσίας χαρακτηρίζει τη μεταβίβαση όλων των γνώσεων που απαιτούνται για την εφαρμογή μιας τεχνικής παραγωγής ή μεθόδου της. Σήμερα ευρύτατη χρήση έχει η αγγλική έκφραση «know-how = μάθε πως, ή γνώση πως», που καθιερώθηκε ως διεθνής όρος ταυτόσημος της τεχνογνωσίας.

5.2. Η πρώτη συντονισμένη προσπάθεια «Καλών Πρακτικών»

Η Πανελλήνια Ένωση Γενικών Γραμματέων Τοπικής Αυτοδιοίκησης ή «Κλεισθένης» όπως είναι ευρέως γνωστή, αποτέλεσε τον πρώτο και μέχρι σήμερα σημαντικότερο θεσμό που προσπάθησε και κατάφερε να «θέσει σε λειτουργία» μία οργανωμένη προσπάθεια ανάδειξης και προώθησης των «Καλών Πρακτικών» στην Τοπική Αυτοδιοίκηση, με έμφαση στους Δήμους. Συγκεκριμένα, στην Ιδρυτική Συνάντηση του 2011, καταγράφηκε ως ένας από τους σκοπούς λειτουργίας της Ένωσης η «Ανάδειξη των Καλών Πρακτικών που υλοποιούνται από τους Δήμους και τις Περιφέρειες της χώρας».

Η προσπάθεια αυτή του «Κλεισθένη», είχε ως αφετηρία τη δημιουργία μίας ιστοσελίδας⁵⁴, στα πλαίσια των δραστηριοτήτων του για συνεχή μεταφοράς τεχνογνωσίας και εμπειριών στο χώρο της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, που θα λειτουργεί ως η «βάση δεδομένων» για την καταγραφή (αποτύπωση) των Καλών Πρακτικών στην Τοπική Αυτοδιοίκηση⁵⁵. Επιπλέον, η Ένωση έχει προχωρήσει στην έκδοση ενός Πρακτικού Οδηγού (έντυπη μορφή), με τακτική επικαιροποίηση του, με στόχο τη δημοσιοποίηση των Καλών Πρακτικών, ώστε να γίνονται γνωστές ως πρότυπα, να συνιστούν «μάθημα» για τους δημοτικούς φορείς, αλλά και για να ενσωματώνονται σε νέες πολιτικές των Δήμων.

Σύμφωνα με την Ένωση, η έννοια της Καλής Πρακτικής για την Τοπική Αυτοδιοίκηση συνίσταται στην διαδικασία της εύρεσης, αξιοποίησης και υλοποίησης ιδεών, στρατηγικών και αποφάσεων μιας Αυτοδιοικητικής Αρχής, που έχουν ήδη εφαρμοστεί και μπορούν να μεταφερθούν σε μία άλλη⁵⁶. Η προσαρμογή και αντίστοιχα η εφαρμογή τους, μπορεί να βελτιώσει την ποιότητα ζωής των πολιτών σε οποιοδήποτε τομέα δράσης/υλοποίησης.

Σύμφωνα με στελέχη του «Κλεισθένη», τέσσερα σχεδόν χρόνια μετά την ίδρυσή της θεωρούν ότι η Ένωση έχει πραγματοποιήσει αξιόλογη δράση και έχει ενισχύσει σε σημαντικό βαθμό τους Φορείς της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Αυτό έχει συμβεί μέσω της διαρκούς επικοινωνίας και της παροχής έγκαιρης και επίκαιρης πληροφόρησης προς τις Δημοτικές Αρχές, καθώς και μέσω της ανταλλαγής τεχνογνωσίας, με στόχο τη διευκόλυνση της υλοποίησης των πολιτικών αποφάσεων, την ανάδειξη των Καλών Πρακτικών, τη διοργάνωση στοχευμένων ενημερωτικών – εκπαιδευτικών ημερίδων⁵⁷ και μια σειρά λοιπών δράσεων⁵⁸.

⁵⁴ <http://www.otapracitices.gr>

⁵⁵ Μέχρι σήμερα έχουν καταγραφεί περί των εκατό (100) και πλέον Καλών Πρακτικών, που αφορούν κυρίως Δήμους, αλλά και σε πολύ μικρό ποσοστό σε Περιφέρειες.

⁵⁶ Έχει ήδη αναφερθεί στο προηγούμενο κεφάλαιο ότι δεν υπάρχει ένας ενιαίος ορισμός των «Καλών Πρακτικών».

⁵⁷ Ενδεικτικά αναφέρονται οι εξής: Δημερίδα σε συνεργασία με το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης με θέμα: «Καλές Πρακτικές των Δήμων στην Εφαρμογή των Δημόσιων Πολιτικών», 11-12/06/2015, στη Θεσσαλονίκη.

ΣΥΝΑΝΤΗΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟ ΝΑΞΟΥ «Καλές Πρακτικές & Μεταφορά Τεχνογνωσίας για τη Βέλτιστη Εξυπηρέτηση του Δημότη», 21/06/2013 & ΣΥΝΑΝΤΗΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟ ΑΝΔΡΑΒΙΔΑΣ – ΚΥΛΛΗΝΗΣ «Καλές Πρακτικές & Μεταφορά Τεχνογνωσίας για τη Βέλτιστη Εξυπηρέτηση του Δημότη», 21/07/2013.

Συμμετοχή: POLIS «Παρουσίαση Καλών Πρακτικών Δήμων» στο πλαίσιο του Συνεδρίου «Δημιουργικές Πόλεις: Συνδυάζοντας την Καινοτομία με την Βιώσιμη Ανάπτυξη» 22/11/2013

⁵⁸ Όπως το Πρωτόκολλο Συνεργασίας του Ευρωπαϊκού Ινστιτούτου Αυτοδιοίκησης με την Πανελλήνια Ένωση Γενικών Γραμματέων Τοπικής Αυτοδιοίκησης «ΚΛΕΙΣΘΕΝΗΣ», 11/03/2015

5.2.1. Οι τομείς υλοποίησης καλών πρακτικών

Στις καθημερινά αυξανόμενες σημερινές απαιτήσεις, ο κάθε Δήμος για να ενισχύσει τη βιωσιμότητα και την αποτελεσματικότητά του, οφείλει να δημιουργήσει τις κατάλληλες προϋποθέσεις για να ανταπεξέλθει με επάρκεια και με σταθερό γνώμονα πάντοτε την ικανοποίηση του πολίτη. Σε αυτό το πλαίσιο, οι Καλές Πρακτικές σύμφωνα με τον «Κλεισθένη» διακρίνονται σε πέντε (5) κατηγορίες που αποτελούν ουσιαστικά τους κύριους άξονες που θα πρέπει να εστιάσει η σύγχρονη Τοπική Αυτοδιοίκηση και ειδικότερα ο σύγχρονος Δήμος.

1. Πρότυπες Διαδικασίες & Πιστοποίηση

Ο αυτοδιοικητικός φορέας του μέλλοντος οφείλει να χαρακτηρίζεται από διαφανείς και καινοτόμες ενέργειες και διαδικασίες που διασφαλίζουν την ποιότητα ζωής του πολίτη και παράλληλα αξιοποιούν τις δημόσιες πολιτικές, τη σύγχρονη γνώση και τις εμπειρίες της διακυβέρνησης, προκειμένου να παρέχονται υψηλού επιπέδου και ολοκληρωμένες υπηρεσίες στους πολίτες.

Διαδικασίες όπως η εφαρμογή διεθνώς αναγνωρισμένων μοντέλων και προτύπων, όπως τα διεθνή πρότυπα πιστοποίησης (ISO), ενισχύουν την τοπική και εθνική παρουσία και εμβέλειά του, καθιστώντας τον πρότυπο σύγχρονου Δήμου με ισχυρές προοπτικές για το μέλλον. Κυρίως όμως διευρύνουν τη διαπραγματευτική του εμβέλεια για τη διεκδίκηση χρηματοδοτήσεων, αλλά και το κύρος του ως φορέα για την προσέλκυση επισκεπτών και επενδυτών.

Στην κατεύθυνση αυτή εντάσσεται και η αξιοποίηση του θεσμού των αδελφοποιήσεων των Δήμων, όπως και της ένταξής τους σε δίκτυα. Οι διαδικασίες αυτές παρέχουν σε κάθε Δήμο τη δυνατότητα να προάγουν με συστηματικό τρόπο διμερείς ή και πολυμερείς συνεργασίες, προκειμένου να αντιμετωπίσουν ομοειδή προβλήματα και να επιτύχουν στόχους αμφίδρομης ζωτικότητας. Παράλληλα, συμβάλλουν στην περαιτέρω ενίσχυση των εσωτερικών λειτουργιών του, ενθαρρύνοντας την ανταλλαγή διοικητικής και αναπτυξιακής τεχνογνωσίας.

2. Βιώσιμη Ανάπτυξη & Ποιότητα Ζωής

Η πυκνή δόμηση, η ατμοσφαιρική ρύπανση, η έλλειψη πρασίνου και ελεύθερων χώρων και η συνολική υποβάθμιση του αστικού και ημι-αστικού περιβάλλοντος αποτελούν αναμφισβήτητα καίρια καθημερινά προβλήματα για την Αυτοδιοίκηση και τους πολίτες. Η ανάγκη για αναζωογόνηση των πόλεων είναι σήμερα πιο εμφανής από ποτέ.

Η επίλυση των προβλημάτων αυτών και η διαρκής επιδίωξη για συνεχή αναβάθμιση της ποιότητας ζωής των πολιτών αποτελεί όραμα για κάθε Δήμαρχο που επιδιώκει την ανάπτυξη ενός σύγχρονου Δήμου. Όραμα που σε πολλές περιπτώσεις περιορίζεται από τη δυσχερή οικονομική κατάσταση και την έλλειψη πόρων. Το όραμα αυτό βέβαια είναι κάθε άλλο παρά ανέφικτο. Βασική προϋπόθεση όμως παραμένει η ύπαρξη ολοκληρωμένων προτάσεων, η καλλιέργεια του εθελοντισμού αλλά και της συλλογικότητας.

Ένας Δήμαρχος που υιοθετεί ή σκοπεύει να εντάξει στο στρατηγικό του σχεδιασμό την προσέγγιση περί βιώσιμης ανάπτυξης, όπως και της ποιότητας ζωής και προστασίας του περιβάλλοντος, έχει ποικίλες ευκαιρίες να εφαρμόσει μια ολοκληρωμένη περιβαλλοντική πολιτική, βασιζόμενος στις ευκαιρίες χρηματοδότησης που του παρέχονται. Τέτοιες δυνατότητες δίνονται για παράδειγμα από το χρηματοδοτικό πλαίσιο για τη Νέα Προγραμματική Περίοδο για την Πολιτική της Συνοχής 2014-2020.

3. Τοπική Υγεία, Πρόνοια και Απασχόληση

Ένα από τα βασικά πλεονεκτήματα της Τοπικής (Αυτο)Διοίκησης είναι η εγγύτητα της με τον πολίτη, καθιστώντας την άμεσο δέκτη των πάσης φύσεως κοινωνικών προβλημάτων. Για το λόγο αυτό, οι Δήμοι επιβάλλεται να συνεργαστούν με τους φορείς της κεντρικής εξουσίας, στοχεύοντας στην υλοποίηση μιας αποτελεσματικότερης και αποδοτικότερης κοινωνικής πολιτικής, που να αντιμετωπίζει ένα μεγάλο τμήμα των προβλημάτων της καθημερινότητας του πολίτη. Αυτή η κοινωνική πολιτική οφείλει να είναι προσανατολισμένη στην αποτελεσματική διαχείριση, κάλυψη και επίλυση των αναγκών και των προβλημάτων των πολιτών, αναλογικά προσανατολισμένη στην ιδιαιτερότητα της τοπικής κοινωνίας.

Ίσως το πιο βασικό πρόβλημα με πολλές κοινωνικές προεκτάσεις που αντιμετωπίζει ένας Δήμος σήμερα αποτελεί η ανεργία, που μαστιάζει ιδιαίτερα τις μικρές και μεσαίου μεγέθους τοπικές κοινωνίες όπου οι ευκαιρίες για απασχόληση είναι σαφώς περιορισμένες. Συνεπώς θεωρείται άμεση ανάγκη η διασφάλιση των απαραίτητων πόρων από συγχρηματοδοτούμενα προγράμματα ή εθνικές δράσεις ή άλλες πηγές, ώστε κάθε Δήμος να έχει τη δυνατότητα να προχωρήσει σε έργα και δράσεις δημιουργίας κατάλληλων υποδομών και υποστηρικτικών υπηρεσιών για τη στήριξη της τοπικής απασχόλησης, λαμβάνοντας πάντοτε υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε περιοχής.

4. Πολιτισμός, Αθλητισμός & Κοινωνική Ανάπτυξη

Βασική αποστολή της Αυτοδιοίκησης είναι η διαμόρφωση ενός ειδικού πλαισίου πολιτικών, που θα υλοποιείται με διακριτές τοπικές πρωτοβουλίες και θα επικεντρώνεται στη δημιουργική απασχόληση των παιδιών, στην καλλιέργεια του αθλητικού πνεύματος, και στην ανάδειξη του πλούσιου πολιτιστικού πλούτου των ελληνικών Δήμων.

Κεντρικός στόχος των τοπικών πρωτοβουλιών πρέπει να είναι ο συνδυασμός της εξωστρέφειας του Δήμου με αυτήν των δημοτικών πολιτικών, ώστε να καλύπτονται και να ικανοποιούνται οι δημότες του. Απώτερος στόχος είναι η διαρκής βελτίωση της ποιότητας ζωής των πολιτών μέσω της κοινωνικής ενδυνάμωσης και ανάπτυξής τους.

5. Καινοτόμες Ψηφιακές Λειτουργίες

Κάθε Δημοτική Αρχή οραματίζεται να δημιουργήσει ένα Δήμο ισχυρό, κοντά στον πολίτη και με αυξημένα ανακλαστικά ως προς την ικανοποίηση των απαιτήσεών του. Έχοντας αντιληφθεί ότι οι σύγχρονες ψηφιακές τεχνολογίες ενσωματώνονται ολοένα και περισσότερο στην καθημερινότητα του πολίτη, ένας σύγχρονος Δήμος οφείλει να κατανοήσει και να αξιοποιήσει τις δυνατότητες που προσφέρονται από τις Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών και τις πιθανές εφαρμογές τους σε ολόκληρο το φάσμα των δημοτικών υπηρεσιών.

Κομβικό ζητούμενο είναι για κάθε Δήμο αποτελεί η αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τον πολίτη μέσω της ευρείας χρήσης των νέων συστημάτων πληροφορικής και επικοινωνιών. Αντίστοιχο ζητούμενο είναι η καθιέρωση και ενδυνάμωση του διαδραστικού ρόλου του δημότη με την παροχή δυνατότητας άμεσης επικοινωνίας, πληροφόρησης, ενημέρωσης και συμμετοχής στις αποφάσεις που τον αφορούν.

Ανταποκρινόμενος στη σύγχρονη εποχή και τους σύγχρονους ρυθμούς ζωής και με κύριο χαρακτηριστικό την εξοικονόμηση χρόνου και κόπου προς όφελος του δημότη, ένας σύγχρονος ψηφιακός Δήμος οφείλει να διευκολύνει σημαντικά την καθημερινότητά του με ηλεκτρονική εξυπηρέτηση, ευέλικτες, καινοτόμες και

πρωτοποριακές υπηρεσίες, στο πλαίσιο αφενός του εκσυγχρονισμού και αφετέρου της γενικότερης προσπάθειας για ενίσχυση της διαφάνειας και των δημοκρατικών διαδικασιών συμμετοχικότητας.

5.2.2. Παραδείγματα «Καλών Πρακτικών» των ελληνικών Δήμων ανά τομέα υλοποίησης

Πρότυπες Διαδικασίες & Πιστοποίηση

«Συμμετοχή στο Πρόγραμμα URBACT II NeT – TOPIC» - Δήμος Χαϊδαρίου



Ajuntament de L'Hospitalet

Connecting cities
Building successes



Ο Δήμος Χαϊδαρίου συμμετείχε μαζί με άλλες Ευρωπαϊκές πόλεις (Δίκτυο) στο πρόγραμμα URBACT II NeT – TOPIC, το οποίο είχε σαν στόχο την ανταλλαγή γνώσεων μεταξύ πόλεων με κοινά χαρακτηριστικά και προβλήματα, προσφέροντας τη δυνατότητα συνεργασίας και εξεύρεσης βέλτιστων πρακτικών σε μείζονες προκλήσεις. Το βασικό κοινό στοιχείο των πόλεων (Δήμων)⁵⁹ που συμμετείχαν ήταν ο Μητροπολιτικός χαρακτήρας τους, ως περιοχών ενός ευρύτερου μητροπολιτικού κέντρου (π.χ. Αθήνα). Το πρόγραμμα εστίασε στην ανάπτυξη μίας δική τους αστικής ταυτότητας γι' αυτούς τους Δήμους, προσφέροντας μια καλύτερη ποιότητα ζωής για τους δημότες και βελτιώνοντας τη κοινωνική συνοχή, έτσι ώστε να μπορέσουν να αναλάβουν νέους ρόλους εντός των μητροπολιτικών περιοχών τους.

Το Πρόγραμμα αποσκοπούσε ειδικότερα:

- Στη διευκόλυνση της ανταλλαγής εμπειριών και μάθησης μεταξύ των τοπικών φορέων χάραξης πολιτικής και λήψης αποφάσεων.

⁵⁹ Το Δίκτυο, υπό την ηγεσία του L'Hospitalet de Llobregat (μητροπολιτική περιοχή της Βαρκελώνης, Ισπανία), περιλάμβανε επίσης τις πόλεις: Nanterre (μητροπολιτική περιοχή του Παρισιού, Γαλλία), Salford (μητροπολιτική περιοχή του Μάντσεστερ, Ηνωμένο Βασίλειο), Σέστο Σαν Τζιοβάνι (μητροπολιτική περιοχή του Μιλάνου), Barakaldo (μητροπολιτική περιοχή του Μπιλμπάο, Ισπανία), Sacele (μητροπολιτική περιοχή του Βρασόβ, Ρουμανία) και Κλάντνο (μητροπολιτική περιοχή της Πράγας, Τσεχική Δημοκρατία).

- Στην ευρεία διάδοση των Καλών Πρακτικών και των διδαγμάτων που αντλούνται από τις ανταλλαγές και τη διασφάλιση της μεταφορά τεχνογνωσίας.

Σημειώνεται, ότι το Πρόγραμμα βασιζόταν σε «βήματα» που ήταν πιστοποιημένα, σε συνεργασία με αναγνωρισμένα ιδρύματα και φορείς του εξωτερικού⁶⁰. Έτσι, όλοι οι συμμετέχοντες Δήμοι ακολουθούσαν συγκεκριμένες διαδικασίες και βασιζόνταν σε συγκεκριμένα εργαλεία.

Βιώσιμη Ανάπτυξη & Ποιότητα Ζωής

«Ολοκληρωμένο Σύστημα Ανακύκλωσης "πόρτα – πόρτα" με τη χρήση στατόρων συλλογής χαρτιού» - Δήμος Κοζάνης

Σκέψου πως...
...κάθε οικογένεια "παράγει" περίπου 300 κιλά χαρτί το χρόνο!
Με την καθημερινή συμμετοχή μας στην Ανακύκλωση, όσο και λιγότερο χαρτί καταλήγει στους κάδους των απορριμμάτων.
Με αυτόν τον τρόπο μειώνουμε τις υπερχειλίσεις και τα διάσπαρτα σκουπίδια στους δρόμους, κι έτσι βοηθάμε στην βελτίωση της καθαριότητας στην γειτονιά μας και στην πόλη μας!

Επειδή όλους μας ενδιαφέρει...

- ✓ Να μην κόβονται τα δέντρα στα δάση μας...
- ✓ Να είναι πιο καθαρός ο αέρας που αναπνέουμε...
- ✓ Να είναι όμορφη η γειτονιά μας...
- ✓ Να φτιάξουμε ΟΛΟΙ έναν καλύτερο κόσμο...

...γι' αυτό ποιούν...

Ανακύκλωση
είναι... **Τρόπος Ζωής**

Ανακύκλωση στο σπίτι!
ένα μικρό Κέντρο Ανακύκλωσης σε κάθε πολυκατοικία!

ΔΗΜΟΣ ΚΟΖΑΝΗΣ - ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΑΝΑΚΥΚΛΩΣΗΣ

Ο Δήμος Κοζάνης είναι ο μοναδικός ελληνικός Δήμος που έχει προβεί σ' ένα ολοκληρωμένο σύστημα ανακύκλωσης με το σύστημα «πόρτα-πόρτα» (δηλαδή ανά κτίριο) χρησιμοποιώντας ως μέσο αποθήκευσης για τη συλλογή του χαρτιού τον στάτορα. Ο στάτορας είναι μια μεταλλική κατασκευή χωρητικότητας 250lt. που τοποθετείται στον εσωτερικό χώρο κτιρίων. Μέσα σε αυτόν τοποθετείται μια σακούλα στην οποία συγκεντρώνεται το χαρτί. Η αντικατάστασή της γίνεται από τα πληρώματα κατόπιν προγράμματος συλλογής που έχει δημιουργηθεί από την υπηρεσία έχοντας ως γνώμονα την συχνότητα που γεμίζει ο κάθε στάτορας. Φυσικά εάν η πληρότητα της σακούλας εμφανιστεί νωρίτερα, η αντικατάστασή της γίνεται κατόπιν ειδοποίησης (τηλεφωνικής ή ηλεκτρονικής) από τους πολίτες μέσα σε 24 ώρες. Σήμερα υπάρχουν συνολικά 1.430 στάτορες από τους οποίους οι 1.023 είναι τοποθετημένοι σε πολυκατοικίες και σε γραφεία-καταστήματα, 240 σε υπηρεσίες και 167 σε σχολεία.

⁶⁰Βλ. http://www.otapactices.gr/wp-content/uploads/Practices/18/HAIDARI_LAP_English_version.pdf και <http://urbact.eu/net-topic#>



Δημοτικός Ανταποκριτής



Ο Δημοτικός Ανταποκριτής αποτελεί μία πρωτοποριακή (πρότυπη) κοινωνική υπηρεσία, που εφαρμόζεται από τον Δήμο Βόλβης από το 2011. Κύριο αντικείμενο του Ανταποκριτή είναι η εξυπηρέτηση των δημοτών με αδυναμία μετακίνησης, για όλες τις ενέργειες τους που σχετίζονται με το Δήμο και τις υπηρεσίες του. Ουσιαστικά πρόκειται για τον «προσωπικό κούριερ» των δημοτών με αντικειμενική αδυναμία πρόσβασης στις δημοτικές υπηρεσίες, δηλαδή για μια πραγματικά αποκεντρωμένη υπηρεσία, που εφαρμόζεται στην πράξη.

Με τον θεσμό αυτό εξυπηρετούνται ετησίως, περισσότεροι από 150 δημότες διασκορπισμένοι στους 38 οικισμούς του εκτεταμένου γεωγραφικά Δήμου Βόλβης, βάσει συγκεκριμένων δρομολογίων. Χρησιμοποιώντας δημοτικό αυτοκίνητο, ο Δημοτικός Ανταποκριτής, μπορεί και ανταποκρίνεται άμεσα στα αιτήματα των δημοτών που ανήκουν στις ευπαθείς ομάδες, όπως για παράδειγμα βοηθώντας στη σύνταξη και την διαβίβαση αιτήσεων και εγγράφων και παρέχοντας συμβουλές για την ταχύτερη διεκπεραίωση όσων ενεργειών σχετίζονται με το Δήμο. Ο Δημοτικός Ανταποκριτής είναι συγκεκριμένος υπάλληλος με δημοσιοποιημένα στοιχεία επικοινωνίας για συνεχή και απρόσκοπτη δυνατότητα συνεννόησης μαζί του.

Σημειώνεται ότι ο θεσμός του Δημοτικού Ανταποκριτή του Δήμου Βόλβης, είχε επιλεγεί ανάμεσα στις 120 πιο καινοτόμες δημοτικές υπηρεσίες στην Ευρώπη σε διαγωνισμό που οργάνωσε η Ευρωπαϊκή Επιτροπή το 2013⁶¹.

⁶¹ <http://www.dimosvolvis.gr/enimerwsi/deltia-typou/1315-%CE%94%CE%97%CE%9C%CE%9F%CE%A4%CE%99%CE%9A%CE%9F%CE%A3-%CE%91%CE%9D%CE%A4%CE%91%CE%A0%CE%9F%CE%9A%CE%A1%CE%99%CE%A4%CE%97%CE%A33a-%CE%97-%CE%9A%CE%91%CE%9B%CE%97-%CE%A0%CE%A1%CE%91%CE%9A%CE%A4%CE%99%CE%9A%CE%97-%CE%A4%CE%9F%CE%A5-%CE%94%CE%97%CE%9C%CE%9F%CE%A5-%CE%92%CE%9F%CE%9B%CE%92%CE%97%CE%A3.html>



Το Κοινωνικό Παντοπωλείο του Δήμου Ιεράπετρας στηρίζεται στην κοινωνία, άρα σε όλους τους πολίτες - δημότες, αλλά στηρίζει τους κοινωνικά ευπαθείς, δηλαδή όσους αντιμετωπίζουν σοβαρά οικονομικά προβλήματα ή προβλήματα υγείας, άνεργους, μετανάστες κ.ά. και στοχεύει στην κάλυψη πρωτογενών αναγκών επιβίωσης απόρων ατόμων και οικογενειών για εύλογο χρονικό διάστημα, από 3 έως 12 μήνες με δικαίωμα παράτασης, δηλαδή μέχρι τη στιγμή που θα είναι σε θέση να στηρίζονται αποκλειστικά στις δικές τους δυνάμεις.

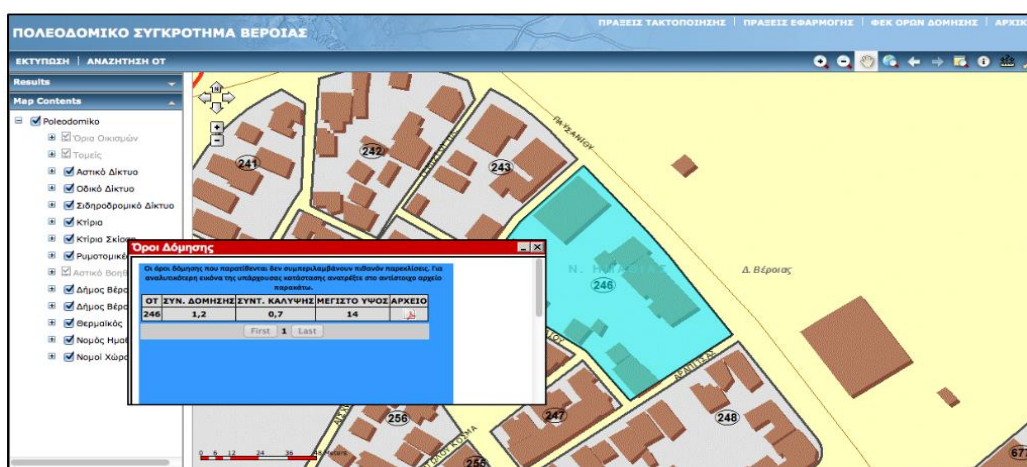
Σύμφωνα με το άρθρο επτά (7) του Κανονισμού Λειτουργίας Κοινωνικού Παντοπωλείου του Δήμου Ιεράπετρας, που εγκρίθηκε στις 25 Απριλίου του 2013 με τη Νο 126 απόφαση του Δημοτικού Συμβουλίου Ιεράπετρας, δικαιούχοι του Προγράμματος είναι:

- Έλληνες κάτοικοι του Δήμου.
- Ομογενείς κάτοικοι του Δήμου.
- Αλλοδαποί, που αποδεδειγμένα κατοικούν στο Δήμο και διαθέτουν άδεια παραμονής και θεωρημένο διαβατήριο.

Κύριο κριτήριο ένταξης των ενδιαφερομένων στο Πρόγραμμα είναι το εισόδημα, ενώ λαμβάνονται υπόψη παράγοντες, όπως η οικογενειακή κατάσταση, τα κοινωνικά προβλήματα, η ανεργία, προβλήματα υγείας και αναπηρίες.

Καινοτόμες Ψηφιακές Λειτουργίες

«Σχεδιασμός, διαχείριση και ανάπτυξη του Δήμου με τη βοήθεια Γεωγραφικών Πληροφοριακών Συστημάτων - GIS» – Δήμος Βέροιας



Το έργο ολοκληρώθηκε το 2012 με τη συνεργασία του Δήμου Βέροιας, της Ανώνυμης Αναπτυξιακής Εταιρείας του Δήμου και του Τμήματος Μηχανικών Χωροταξίας και Ανάπτυξης του Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης. Το έργο χρηματοδοτήθηκε από το Δήμο Βέροιας.

Βασικός στόχος του έργου αποτέλεσε η ανάπτυξη των διαδικτυακών υποδομών των τεχνικών υπηρεσιών μέσα από ένα ομογενοποιημένο σύστημα γεωγραφικών πληροφοριών προκειμένου όλες οι υπηρεσίες να επικοινωνούν στη βάση μιας κοινής ψηφιακής γεωγραφικής πλατφόρμας, αναγνωρίζοντας τη σημασία του ορθού πολεοδομικού σχεδιασμού στη βιώσιμη ανάπτυξη ενός τόπου. Για το σκοπό αυτό αναπτύχθηκε ένα ενιαίο ψηφιακό αποτύπωμα του Δήμου Βέροιας και όλων των οικισμών του σε ιδιαίτερα υψηλή ανάλυση απεικόνισης και ακρίβειας. Μέσα από το σύστημα υπάρχει η δυνατότητα πρόσβασης σε όλα τα ΦΕΚ που χαρακτηρίζουν την πολεοδομική πραγματικότητα του Δήμου (περίπου 1.600 πράξεις τακτοποίησης, 50 πράξεις εφαρμογής, τα ΦΕΚ ρυμοτομίας, όρων δόμησης, επεκτάσεων κλπ.) τα οποία έχουν ψηφιοποιηθεί και είναι αναρτημένα στην ιστοσελίδα του Δήμου.

5.3. Η Διάχυση των «Καλών Πρακτικών» στην χώρα μας

Όπως αναφέρθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, ένα από το πιο σημαντικά στοιχεία της έννοιας των «Καλών Πρακτικών» και ειδικότερα στην Τοπική Αυτοδιοίκηση αποτελεί η ανάγκη για διάχυση των πρακτικών αυτών σε άλλους Δήμους. Δηλαδή, η μετάδοση - μεταφορά της γνώσης και της εμπειρίας που προέρχεται από την εφαρμογή μίας τοπικής πρακτικής, πόσο μάλλον όταν αυτή η πρακτική είναι αποδεδειγμένα (με καταγεγραμμένα στοιχεία) επιτυχής και αποτελεσματική.

Σε αυτό το πλαίσιο τα τελευταία χρόνια στη χώρα μας έχουν γίνει ορισμένες αλλά σημαντικές προσπάθειες που έχουν θέσει ως στόχο τη διάχυση των «καλών πρακτικών». Πρωτεργάτες σε αυτή την προσπάθεια είναι εκτός από τον «Κλεισθένη», η Κεντρική Ένωση Δήμων Ελλάδας (ΚΕΔΕ), η Ελληνική Εταιρεία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης (ΕΕΤΑΑ) και το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ). Η προσπάθεια αυτών των φορέων μέχρι σήμερα, έχει λάβει κυρίως τη μορφή συναντήσεων και ημερίδων, με πιο σημαντική στιγμή τη Δημερίδα που έλαβε μέρος σε συνεργασία με το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης και τον «Κλεισθένη» με θέμα: «Καλές Πρακτικές των Δήμων στην

Εφαρμογή των Δημόσιων Πολιτικών» (11-12/06/2015, Θεσσαλονίκη)⁶², όπου συμμετείχε ένας σημαντικός αριθμός εκπροσώπων και στελεχών της Τοπικής Αυτοδιοίκησης (και γενικότερα της Δημόσιας Διοίκησης) και στελεχών κοινωνικών και οικονομικών φορέων με ενεργό συμμετοχή στην αναπτυξιακή διαδικασία των Δήμων.

Το συμπέρασμα αυτών των προσπαθειών αυτών, κάτι που διαφάνηκε έντονα και στην Διημερίδα της Θεσσαλονίκης σύμφωνα με στέλεχος του ΕΚΔΔΑ⁶³, είναι ότι αποτελεί επιτακτική ανάγκη ο σχεδιασμός και η υλοποίηση ενός «Ολοκληρωμένου Εθνικού Προγράμματος Καλών Πρακτικών»⁶⁴ με επικεφαλής τους Δήμους και τις Ενώσεις τους και την ενεργό συμμετοχή όλων των φορέων (κοινωνικών, οικονομικών, θεσμικών και επιστημονικών) ώστε να εξασφαλιστεί η «συνέχεια» και αποτελεσματικότητα των δράσεων για την ανταλλαγή εμπειριών και ορθών πρακτικών.

⁶² Βλ. Προκήρυξη της διημερίδας

<http://www.kedke.gr/wp-content/uploads/2015/05/1435-2015.pdf>

⁶³ Στο Παράρτημα της Εργασίας ακολουθεί η συνέντευξη με την επιστημονικά υπεύθυνη της διημερίδας, υπάλληλο του ΕΚΔΔΑ, κ. Λόκανα Ευγενία. Η συνέντευξη αφορά στα κύρια συμπεράσματα που προέκυψαν ενόψει των νέων πρωτοβουλιών σχετικά με τις Καλές πρακτικές της Τοπικής Αυτοδιοίκησης στις οποίες το ΕΚΔΔΑ θέλει να αποτελέσει βασικό συμμετόχο και αρωγό.

⁶⁴ Λεπτ. ανάλυση στο Κεφ.4

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Ο Δήμος Χανίων ως «Μελέτη Περίπτωσης»

6.1. Γενικά

Με στόχο μία πληρέστερη εικόνα σχετικά με τις «Καλές Πρακτικές» της Τοπικής Αυτοδιοίκησης στη χώρα μας και ειδικότερα των ελληνικών Δήμων, κρίθηκε απαραίτητη η επιλογή μίας συγκεκριμένης «μελέτης περίπτωσης» που θα αναδεικνύει επιτυχημένες εμπειρίες (ή εμπειρίες που φέρουν τις κατάλληλες προϋποθέσεις) υλοποίησης «Καλών Πρακτικών» στην Τοπική Αυτοδιοίκηση, ώστε να καταστεί εφικτή (η όσο το δυνατόν) λεπτομερής εξέταση των διαδικασιών που εφαρμόστηκαν (ή πρόκειται να εφαρμοστούν) και η εξαγωγή των κατάλληλων συμπερασμάτων, στο πλαίσιο των «υποθέσεων εργασίας» που τέθηκαν στην αρχή της παρούσας εργασίας.

6.2. Η επιλογή του Δήμου Χανίων

Το πιο κρίσιμο παράγοντα για την επιλογή του Δήμου Χανίων αποτέλεσε η υπόθεση ότι η μελέτη περίπτωσης θα πρέπει να συνδέεται με συγκεκριμένους στόχους στο πλαίσιο ενός συνολικού στρατηγικού σχεδίου που πρέπει να θέτει μία τοπική δράση της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Επιπλέον, λήφθηκε υπόψη ότι η επιτυχία μίας τοπικής δράσης ισοδυναμεί με το βαθμό στον οποίο έχει συμβάλει στην αντιμετώπιση των προβλημάτων ή προκλήσεων της περιοχής που η Τοπική Αυτοδιοίκηση επιδιώκει να αντιμετωπίσει.

Ειδικότερα, ο Δήμος Χανίων μέχρι σήμερα, έχει αναδείξει επισήμως, σύμφωνα με τη λίστα του «Κλεισθένη», πέντε (5) «Καλές πρακτικές» σε διάφορους τομείς δράσεις (υλοποίησης) της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Ειδικότερα, αυτές έχουν ως εξής:

Τίτλος	Τομέας Υλοποίησης	Ομάδα Στόχος
Οργανωμένη Εκπαίδευση Υπαλλήλων Δήμου (Σύσταση Επιτροπής Εκπαίδευσης & Συγκρότηση Ομάδας Ειδικών Επιστημόνων)	Πρότυπες Διαδικασίες & Πιστοποίηση	Οι εργαζόμενοι των Δήμων
Προμήθεια Αυτόματων Εξωτερικών Απινιδωτών για τη Διαχείριση Επειγόντων Περιστατικών & την Προστασία της Υγείας των Πολιτών	Τοπική Υγεία & Πρόνοια	Οι πολίτες/δημότες
Το "Γραφείο Πληροφόρησης & Προώθησης της Απασχόλησης" του Δήμου Χανίων	Πολιτισμός, Αθλητισμός & Κοινωνική Ανάπτυξη	Άνεργοι, Νεοεισερχόμενοι στην αγορά εργασίας
Υλοποίηση δωρεάν επιμορφωτικών σεμιναρίων επαγγελματικής συμβουλευτικής για νεοεισερχόμενους στην αγορά εργασίας και νέους άνεργους.	Πολιτισμός, Αθλητισμός & Κοινωνική Ανάπτυξη	Νέοι Άνεργοι & Νεοεισερχόμενοι στην αγορά εργασίας
Λειτουργία "Media Lab" στη Δημοτική Βιβλιοθήκη Χανίων	Πολιτισμός, Αθλητισμός & Κοινωνική Ανάπτυξη	Νέοι (μαθητές, έφηβοι, φοιτητές, νέοι επαγγελματίες και επιστήμονες, νέοι άνεργοι, κ.α.), Χρήστες Δημοτικής Βιβλιοθήκης, Δημότες/Πολίτες

Από τις παραπάνω «Καλές πρακτικές» του Δήμου Χανίων, αντικείμενο ανάλυσης θα αποτελέσουν μόνο οι δύο, α) Το "Γραφείο Πληροφόρησης & Προώθησης της Απασχόλησης" του Δήμου Χανίων και β) η Λειτουργία "Media Lab" στη Δημοτική Βιβλιοθήκη Χανίων. Αυτό έγινε στη βάση της υπόθεσης ότι οι Καλές Πρακτικές θα πρέπει να πληρούν ορισμένες προϋποθέσεις:

να έχουν επιτύχει τη βελτίωση των τοπικών οικονομικών επιδόσεων (π.χ. αύξηση της απασχόλησης), της ποιότητας ζωής και της ικανότητας για μελλοντική τοπική ανάπτυξη (βιώσιμη ανάπτυξη), και

να εφαρμόζουν ορισμένες σημαντικές καινοτομίες και να προωθούν την ανάπτυξη συνεργειών και δικτύων.

6.3. Καλές Πρακτικές του Δήμου Χανίων

6.3.1. Εισαγωγή

Ο Δήμος Χανίων ενστερνιζόμενος τις σύγχρονες τάσεις για τοπική βιώσιμη ανάπτυξη με την εφαρμογή νέων καινοτόμων πρωτοβουλιών στην Τοπική Αυτοδιοίκηση και την παροχή νέων, ποιοτικών και καινοτόμων υπηρεσιών για την άμεση, βέλτιστη και ολοκληρωμένη εξυπηρέτηση των κατοίκων αλλά και των επισκεπτών του Δήμου Χανίων, έχει καταφέρει τα τελευταία χρόνια αξιόλογες προσπάθειες προς αυτή την κατεύθυνση. Πόσο μάλλον λαμβάνοντας υπόψη τις σημαντικές σημερινές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν σήμερα σχεδόν όλοι οι Δήμοι της χώρας, όπως περικοπές πόρων, ανεπάρκεια εξειδικευμένου προσωπικού, γραφειοκρατία κ.α., οι οποίες ενισχύονται από τον «επαρχιακό»⁶⁵ και νησιωτικό⁶⁶ χαρακτήρα του Δήμου και αποδεικνύουν το βαθμό δυσκολίας εφαρμογής των διαφόρων (μορφής) τοπικών δράσεων και πολιτικών.

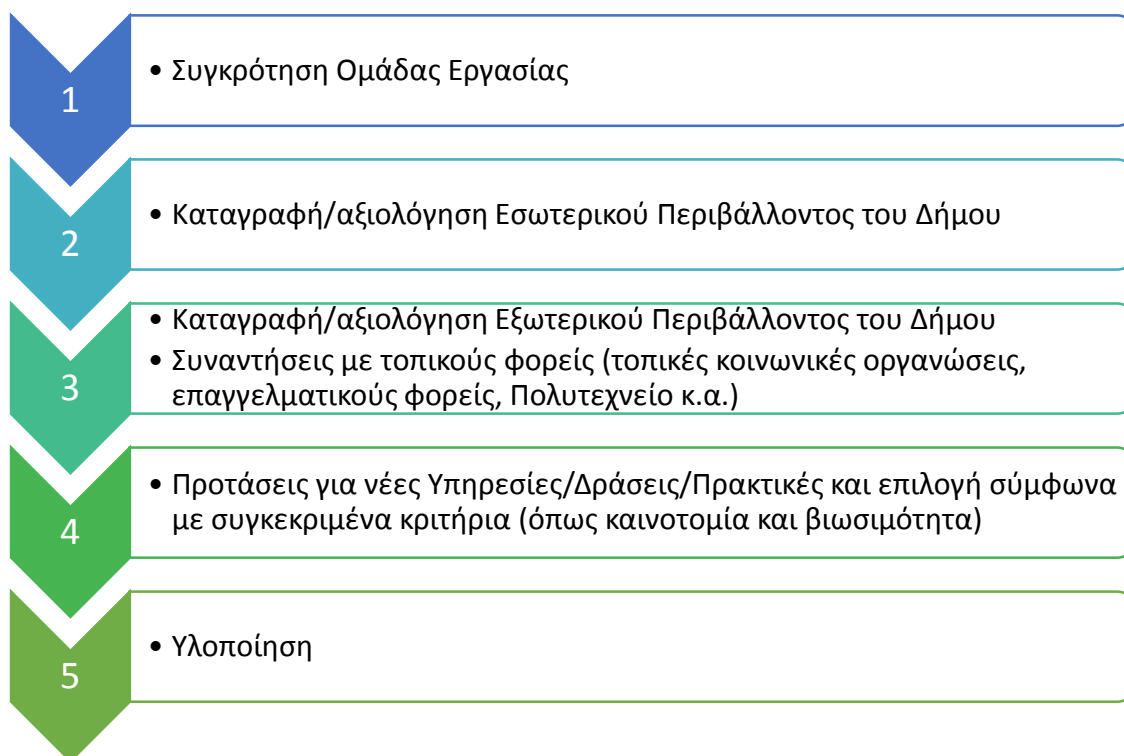
6.3.2. Καλές Πρακτικές του Δήμου

Σε αυτό το πλαίσιο, ο Δήμος Χανίων κατάφερε, από το 2012 και έπειτα, να προβεί έναν αριθμό τοπικών παρεμβάσεων, σημαντικών για την οικονομική αλλά και κοινωνική σταθεροποίηση και ανάπτυξη. Αυτές οι παρεμβάσεις, κατόπιν συνεργασίας με την Πανελλήνια Ένωση Γενικών Γραμματέων Τοπικής Αυτοδιοίκησης, καταγράφηκαν στις «Καλές Πρακτικές» της Τοπικής Αυτοδιοίκησης της χώρας μας και συμπεριλήφθηκαν στη «λίστα» του «Κλεισθένη» με τις εκατό και πλέον Καλές Πρακτικές.

⁶⁵ Ο Δήμος Χανίων είναι Δήμος της Περιφέρειας Κρήτης που συστήθηκε με το Πρόγραμμα «Καλλικράτης» (Ν. 3852/2010) και έχει ως έδρα τα Χανιά. Συνορεύει στα δυτικά με το Δήμο Πλατανιά, στα νότια με το Δήμο Σφακίων και στα ανατολικά με το Δήμο Αποκορώνου, ενώ ολόκληρη η βόρεια και δυτική πλευρά του βρέχεται από το Κρητικό πέλαγος. Η συνολική έκταση του νέου Δήμου ανέρχεται σε 356,12 τ.χλμ., ενώ ο πληθυσμός του είναι 108.642 κάτοικοι (απογραφή 2011).

⁶⁶ Για λεπτ. βλ. «Οικονομικά Χαρακτηριστικά και Στρατηγική Ανάπτυξης της Νησιωτικής Ελλάδος». Γραφείο Οικονομικών Μελετών Ακαδημίας Αθηνών (2004). Επιστημονικοί Υπεύθυνοι: Μέργος Γ., Παπαδασκαλόπουλος Α., Δρακάτος Κ.

Σχεδιάγραμμα 1. Σχεδιάζοντας νέες Υπηρεσίες για την εξυπηρέτηση του πολίτη.



Πηγή: Ιδία Επεξεργασία (στοιχεία από συνέντευξη με στελέχη του Δήμου)

Εν συνεχεία ακολουθεί μία συνοπτική περιγραφή των «Καλών Πρακτικών» του Δήμου, με τελικό στόχο την εξακρίβωση του βαθμού κάλυψης α) των κριτηρίων που προσδιορίζουν μία «Καλή Πρακτική» και β) των βασικών σημείων που πρέπει να περιλαμβάνει μία μελέτη περίπτωσης «Καλής Πρακτικής», όπως υιοθετήθηκαν από το Συμβούλιο της Ευρώπης (2015). Σημειώνεται ότι το κριτήριο της «καινοτομίας» μπορεί να μην περιλαμβάνεται στα κριτήρια που έθεσε το Συμβούλιο της Ευρώπης, για το πότε μία πρακτική μετατρέπεται σε «Καλή Πρακτική», αλλά το συμπεριλαμβάνουμε ως κριτήριο στο πλαίσιο υιοθέτησης του από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή (Κεφ. 3). Συνεπώς, ο γράφων λαμβάνει σαφώς υπόψιν του το καινοτόμο χαρακτήρα των δράσεων και των πρακτικών της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

1^η Πρακτική. Η περίπτωση του “Γραφείου Πληροφόρησης & Προώθησης της Απασχόλησης”



Ποιά η ανάγκη/πρόκληση για την εφαρμογή της πρακτικής;

Οι απασχολούμενοι στο Δήμο Χανίων, σύμφωνα με την απογραφή του 2011, ανέρχονται σε 41.420. Ο πληθυσμός αυτός απασχολείται κυρίως στον τριτογενή τομέα παραγωγής (μεγάλο ποσοστό πτυχιούχων και εξειδίκευσης, σημαντική κινητικότητα εξειδικευμένου προσωπικού) και αποτελεί το 39% του μονίμου πληθυσμού του Δήμου Χανίων. Οι άνεργοι στο Δήμο Χανίων ανέρχονται σε 8.014. Σύμφωνα με τα στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ (2012), η «κρίση» φαίνεται να επηρέασε λιγότερο το ποσοστό ανεργίας του Δήμου σε σχέση με το εθνικό επίπεδο, δεν παύει όμως να υπάρχουν σημαντικές ανησυχίες σχετικά με τις μελλοντικές εξελίξεις λόγω των συνεχιζόμενων επί μακρά χρονική περίοδο δυσοίωνων οικονομικών συνθηκών. Γι' αυτό το λόγο θεωρήθηκε αναγκαία η λήψη μέτρων για την εκ των προτέρων αντιμετώπιση των πιθανών προκλήσεων και την περαιτέρω βελτίωση της αγοράς εργασίας και προώθηση της απασχόλησης.

Σύντομη Περιγραφή

Σε μια περίοδο όπου η αντιμετώπιση της ανεργίας, σε εθνικό και τοπικό επίπεδο, συνιστά μείζονα προτεραιότητα, ο Δήμος Χανίων, ανέλαβε σημαντική πρωτοβουλία για την ενίσχυση των μηχανισμών πληροφόρησης για την προώθηση της απασχόλησης, συστήνοντας και θέτοντας σε λειτουργία μια νέα υπηρεσιακή μονάδα, το «Γραφείο Πληροφόρησης και Προώθησης της Απασχόλησης» υπαγόμενης απευθείας στο Δήμαρχο.

Αποστολή του Γραφείου⁶⁷ αποτέλεσε η βέλτιστη ενημέρωση των ανέργων για τις διαθέσιμες θέσεις εργασίας και τις ευκαιρίες επιμόρφωσης/κατάρτισης που υπάρχουν σε τοπικό επίπεδο, ενώ στις αρμοδιότητες του περιλαμβάνεται και η παροχή υπηρεσιών συμβουλευτικής υποστήριξης για την ανάπτυξη επαγγελματικών και προσωπικών δεξιοτήτων των ανέργων.

Όλες οι υπηρεσίες του Γραφείου παρέχονται δωρεάν ενώ αξίζει να σημειωθεί ότι το Γραφείο δεν υποκαθιστά τους θεσμοθετημένους φορείς προώθησης της Απασχόλησης αλλά αντίθετα επιδίωξη του είναι να λειτουργεί συμπληρωματικά με

⁶⁷ Βλ. Παράρτημα για λεπτομέρειες.

αυτούς. Τέλος, το έργο του Γραφείου στηρίζεται με μία σύγχρονη και λειτουργική ιστοσελίδα⁶⁸.

Ανάπτυξη συνεργειών – Εμπλεκόμενοι Φορείς

Η συγκεκριμένη πρωτοβουλία ήταν ουσιαστικά αποκλειστική ιδέα του Δήμου Χανίων. Όμως, σύμφωνα με τα στελέχη του Δήμου, εν συνεχεία, κατά το στάδιο της υλοποίησης υπήρξε μία σαφής δημιουργία ενός δικτύου συνεργασίας που περιλάμβανε τοπικούς φορείς όπως το Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο Χανίων, το τοπικό γραφείο του ΟΑΕΔ, καθώς επίσης το Πολυτεχνείο Κρήτης (Γραφείο Διασύνδεσης & Σταδιοδρομίας) και άλλες τοπικές οργανώσεις (π.χ. τοπικές ΜΚΟ).

Αποτελέσματα

Το Γραφείο λειτούργησε επιτυχώς τουλάχιστον μέχρι τις 31.08.2014, σύμφωνα με τα διαθέσιμα στοιχεία. Έκτοτε, η λειτουργία του έχει ατονήσει (αν όχι απαξιωθεί) και ουσιαστικά υπολειπονται⁶⁹. Μέχρι την ανωτέρω ημερομηνία, είχε καταφέρει να αποτελέσει ένα ουσιαστικό ρόλο στην προώθηση της τοπικής απασχόλησης μέσω της δικτύωσης των τοπικών επιχειρήσεων και του εργατικού δυναμικού, όπως και στην εκπαίδευση και την κατάρτιση του προσωπικού, κάτι που αποτυπώνεται και στην πολύ μεγάλη επισκεψιμότητα που είχε η ιστοσελίδα⁷⁰ όσο και το φυσικό Γραφείο. Ειδικότερα, σύμφωνα με στοιχεία που μας δόθηκαν, 5.159 άτομα εξυπηρέτησε το Γραφείο, μέχρι το τέλος του 2013, από αυτούς το μεγαλύτερο ποσοστό των δημοτών – το 60,5% - απευθύνθηκε στο Γραφείο για να λάβει πληροφόρηση ή υλικό για διάφορες προκηρύξεις φορέων του δημόσιου τομέα ενώ ένας σημαντικός αριθμός πολιτών – 1.703 άτομα (δηλ. 1 στους 3) - επισκέφθηκε το “Γραφείο Πληροφόρησης και Προώθησης της Απασχόλησης” για να ενημερωθεί για προγράμματα απασχόλησης και κατάρτισης αρμοδιότητας του ΟΑΕΔ (π.χ. προγράμματα Κοινωφελούς Χαρακτήρα, κ.α.).

Αριθμός Εξυπηρετούμενων πολιτών από το Γραφείο Πληροφόρησης & Προώθησης της Απασχόλησης (2012-2013), ανά κατηγορία αιτήματος		
α/α	Κατηγορία	ΣΥΝΟΛΟ
1	Παροχή πληροφόρησης για προκηρύξεις φορέων δημόσιου τομέα	3.123
2	Παροχή πληροφόρησης για προγράμματα κατάρτισης και απασχόλησης του Ο.Α.Ε.Δ.	1.703
3	Παροχή υπηρεσιών ατομικής/ομαδικής συμβουλευτικής & επαγγελματικού προσανατολισμού	65
4	Παροχή πληροφόρησης για αναζήτηση εργασίας σε φορείς του εξωτερικού	21
5	Άλλες υπηρεσίες	247
ΣΥΝΟΛΟ		5.159

Πίνακας 2 Πηγή: Γραφείο Πληροφόρησης και Προώθησης της Απασχόλησης Δήμου Χανίων

⁶⁸ <http://188.138.41.17/~chania5/ergasia/index.php/employment-office-info>

⁶⁹ Σύμφωνα με στελέχη του Δήμου αυτό οφείλεται σε λόγους που σχετίζονται κυρίως με την έλλειψη τεχνοοικονομικών πόρων αλλά στο φαινόμενο της «ασυνέχειας της διοίκησης» (αλλαγή Δημοτικής Ηγεσίας το 2014).

⁷⁰ Σύμφωνα με το Τμήμα Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης του Δήμου το site δεχόταν μέχρι και 150 επισκέψεις την ημέρα (έτη 2012 και 2013).

2^η Πρακτική. Λειτουργία "Media Lab" στη Δημοτική Βιβλιοθήκη Χανίων.



Ποιά η ανάγκη/πρόκληση για την εφαρμογή της πρακτικής;

Όπως σημειώθηκε και προηγουμένως, ο Δήμος των Χανίων και κάθε ελληνικός Δήμος σήμερα, αντιμετωπίζει φαινόμενα κοινωνικό-οικονομικής «συρρίκνωσης» ειδικότερα για τους νέους – που αποτελούν και την ελπίδα διεξόδου από τη σημερινή κατάσταση - που σχετίζονται κυρίως με την παρατεταμένη κρίση που αντιμετωπίζει η χώρα μας. Αυτή η «συρρίκνωση» αποτυπώνεται και στο μεγάλο ποσοστό ανεργίας που εμφανίζεται στους νέους και τις συνακόλουθες δυσάρεστες καταστάσεις που δημιουργούνται όπως, για παράδειγμα, ότι πολλοί εξ αυτών ωθούνται στην κοινωνική απομόνωση, αφού η απουσία εσόδων δεν τους επιτρέπει τη συμμετοχή τους σε δραστηριότητες που απαιτούν χρηματική δαπάνη είτε επίσης, τους δημιουργεί προβλήματα στη ψυχολογία τους με άμεση συνέπεια την απουσία κινήτρων για δημιουργία και διεύρυνση των ικανοτήτων τους. Παρότι, στα Χανιά τα προβλήματα αυτά ήταν μέχρι πρόσφατα σε χαμηλό ποσοστό, στα τέλη του 2013 και στην προσπάθεια πρόβλεψης δυσάρεστων καταστάσεων όσον αφορά του νέους, η Δημοτική Αρχή των Χανίων αποφάσισε να προβεί σε μία στοχευμένη παρέμβαση/έργο.

Σύντομη Περιγραφή

Η λειτουργία του "Media Lab"⁷¹ στη Δημοτική Βιβλιοθήκη Χανίων αποσκοπεί στην ύπαρξη ενός χώρου καινοτομίας, κοινωνικής δικτύωσης και πρόσβασης στο διαδίκτυο που παρέχει δωρεάν στους χρήστες της Δημοτικής Βιβλιοθήκης μία σειρά από ποιοτικές υπηρεσίες που δίνουν έμφαση στην ανάπτυξη και έκφραση της δημιουργικότητας και της διάδρασης.

⁷¹ Το Media Lab έχει σχεδιαστεί με την υποστήριξη της Google, σε συνεργασία με το Aarhus City Library και το Mozilla Foundation

Ειδικότερα, ο Δήμος σε σύμπραξη με το Future Library⁷² μία ελληνική αστική μη κερδοσκοπική εταιρεία και πλήρης χρηματοδότηση από το Ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος⁷³, προχώρησε στη δημιουργία εντός της δημοτικής βιβλιοθήκης, η οποία ουσιαστικά ανακαινίστηκε και έλαβε μία σύγχρονη μορφή, ενός χώρου όπου με όχημα τις νέες τεχνολογίες⁷⁴, ποικίλες δράσεις θα αναπτύσσονται και θα υλοποιούνται με στόχο την προώθηση της άτυπης μάθησης, της καινοτομίας και της κοινωνικής δικτύωσης.

Ανάπτυξη συνεργειών – Εμπλεκόμενοι Φορείς

Για την πρωτοβουλία αυτή έλαβε χώρα η σύμπραξη του Δήμου με το Future Library. Όμως μας επισημάνθηκε από στελέχη του Δήμου, τη δράση στηρίζει ανελλιπώς το Πολυτεχνείο Κρήτης με τη δωρεάν παροχή τεχνογνωσίας και επιστημονικών βιβλίων και περιοδικών.

Αποτελέσματα

Σύμφωνα με στελέχη του Δήμου, το MEDIA Lab έχει δώσει λύσεις και διεξόδους κυρίως σε εφήβους, μαθητές, φοιτητές, νέους επαγγελματίες και ανέργους, προσφέροντας υπηρεσίες που έχουν ως επίκεντρο την ανάπτυξη της δημιουργικότητάς τους. Επιπλέον, έχει προωθήσει νέες καινοτόμες τοπικές δράσεις (π.χ. συλλογικές κοινωνικές δράσεις) και συνέργειες (π.χ. επιχειρηματικές δράσεις), αφού αποτελεί ένα χώρο συνάντησης που ευνοεί το «μοίρασμα» της γνώσης και των «ανησυχιών» (επαγγελματικών και επιστημονικών) και την ανταλλαγή ιδεών.

6.4. Κρίνοντας τις «Καλές Πρακτικές» του Δήμου

1^η Πρακτική. Η περίπτωση του “Γραφείου Πληροφόρησης & Προώθησης της Απασχόλησης”

Η περίπτωση του Γραφείου φαίνεται να συνάδει σε ικανοποιητικό βαθμό με τα κριτήρια που μετατρέπουν μία πρακτική ενός Δήμου σε «Καλή Πρακτική» για την τοπική ανάπτυξη και διακυβέρνηση. Αυτό συμβαίνει, διότι ενώ από τη μία πλευρά η συγκεκριμένη δράση είναι επιτυχής και επαρκής, αφού φαίνεται να πέτυχε σε ικανοποιητικό βαθμό το σκοπό για το οποίο σχεδιάστηκε και να συμβάδιζε με τους γενικότερους στρατηγικούς στόχους που έχει θέσει ο Δήμος⁷⁵ συνδυάζοντας παράλληλα την ανάγκη για καινοτομία (π.χ. ιστοσελίδα), από την άλλη, φαίνεται ότι τα βήματα που ακολουθήθηκαν μέχρι και την υλοποίηση της, καθώς και το πλαίσιο μέσα στο οποίο δημιουργήθηκε, να μην είναι σαφώς προσδιορισμένα και καταγεγραμμένα, ώστε η πρακτική να μπορεί να «μεταφερθεί» (αντιγραφεί) εύκολα ως πρακτική σε κάποιον άλλο Δήμο. Τέλος, το ότι η συγκεκριμένη πρακτική φαίνεται με την πάροδο τριών χρόνων (τουλάχιστον) αποτελεσματικής λειτουργίας να

⁷² Βλ. Παράρτημα για λεπτομέρειες.

⁷³ Το Ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος, το Κοινωφελές Ίδρυμα Κοινωνικού και Πολιτιστικού Έργου (ΚΙΚΠΕ), το Bill & Melinda Gates Foundation και η Ευρωπαϊκή Ένωση (Competitiveness and Innovation framework program) αποτελούν τους βασικούς χρηματοδότες του Future Library.

⁷⁴ Συνεργατικοί χώροι συναντήσεων, ανάγνωσης, χαλάρωσης, πλοήγησης στο διαδίκτυο μέχρι και studio, όπου μπορεί κανείς να κάνει ηχογράφιση, να επεξεργαστεί και να δημιουργήσει το δικό του βίντεο, συνθέτουν μια τελείως διαφορετική εκδοχή, αυτή της σύγχρονης βιβλιοθήκης, που οραματίστηκε και υλοποιεί στη Δημοτική Βιβλιοθήκη Χανίων το Future Library και η Δημοτική Αρχή των Χανίων, μέσω του **Media Lab**.

⁷⁵ Βλ. Επιχειρησιακά Σχέδια Δήμου Χανίων 2012 – 2014 & 2015 – 2019

http://www.chania-city.com/files/epixeirisiako/epixeirisiako_B.pdf
http://www.chania.gr/files/2/34741/meros_a_str_final_v16.pdf

βρίσκεται πλέον σε «ατονία»⁷⁶, είναι κάτι που γεννάει ερωτηματικά σχετικά με τη βιωσιμότητα της.

Ως προς το βαθμό κάλυψης των βασικών σημείων που πρέπει να περιέχει μία «Μελέτη Περίπτωσης», όπως μπορούμε να κρίνουμε από το Δελτίο του «Κλεισθόνη»⁷⁷, διαπιστώνεται εύκολα ότι αυτά δεν καλύπτονται με σαφήνεια και ακρίβεια. Αυτό διότι με τον τρόπο που καταγράφεται η συγκεκριμένη Καλή πρακτική, δεν αποτυπώνονται/καταγράφονται βασικά στοιχεία αυτής, που σχετίζονται τόσο με το στάδιο του σχεδιασμού και της υλοποίησης, όσο και με το κρίσιμο στάδιο της αξιολόγησης.

Πίνακας 3. Αξιολόγηση του “Γραφείου Πληροφόρησης & Προώθησης της Απασχόλησης” ως «Καλής Πρακτικής»

Βαθμός Κριν. Στοιχείο	Ανεπαρκής	Μικρός	Ικανοποιητικός	Μεγάλος	Μέγιστος
Κριτήρια					
Επιτυχία				X	
Διαφάνεια			X		
Επάρκεια				X	
Αναπαραγωγικότητα		X			
Βιωσιμότητα			X		
Καινοτομία				X	
Μελέτη Περίπτωσης					
Ενέργειες για την επίλυση			X		
Αποτελέσματα				X	
Διδάγματα / Συμπεράσματα			X		

Ιδία Επεξεργασία

⁷⁶ Βλ. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1.

⁷⁷ Βλ. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 6.

2^η Πρακτική. Λειτουργία "Media Lab" στη Δημοτική Βιβλιοθήκη Χανίων.

Όσον αφορά τη λειτουργία του Media Lab, φαίνεται να συμβαδίζει σε υψηλό βαθμό με τα κριτήρια των «Καλών Πρακτικών». Αυτό διότι, σε σχέση με την προηγούμενη πρακτική, τόσο οι διαδικασίες που χρησιμοποιήθηκαν όσο και το πλαίσιο μέσα στο οποίο έλαβε χώρα είναι σαφώς καταγεγραμμένα με συνέπεια να μπορούν εύκολα να αναγνωρισθούν και να μεταφερθούν σε έναν άλλο Δήμο ως «Καλή Πρακτική»⁷⁸ (ήδη και άλλοι Δήμοι έχουν προβεί στη συγκεκριμένη δράση/πρακτική, όπως οι Δήμοι Ηλιούπολης και Δράμας). Επίσης, η πρωτοβουλία αυτή διαθέτει μία πληθώρα καινοτόμων χαρακτηριστικών. Σε αυτό συνετέλεσε καθοριστικά η σύμπραξη με έναν ιδιωτικό φορέα που διαθέτει την απαραίτητη τεχνογνωσία αλλά και τους απαραίτητους τεχνοοικονομικούς πόρους, κάτι που αποτυπώνεται εύκολα μέσω της μακροπρόθεσμης αξίας της. Τέλος, η σύμπραξη αυτή φαίνεται να διαδραμάτισε σημαντικό ρόλο ώστε τα στοιχεία που είναι διαθέσιμα για τη συγκεκριμένη πρακτική να καλύπτουν τα βασικά σημεία της «μελέτης περίπτωσης».

Πίνακας 4. Αξιολόγηση του "Media Lab" ως «Καλής Πρακτικής»

Βαθμός Κριν. Στοιχείο	Ανεπαρκής	Μικρός	Ικανοποιητικός	Μεγάλος	Μέγιστος
Κριτήρια					
Επιτυχία				X	
Διαφάνεια					X
Επάρκεια				X	
Αναπαραγωγικότητα				X	
Βιωσιμότητα				X	
Καινοτομία					X
Μελέτη Περίπτωσης					
Ενέργειες για την επίλυση				X	
Αποτελέσματα			X		
Διδάγματα / Συμπεράσματα			X		

⁷⁸ Βλ. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 7.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

Συμπεράσματα - Προτάσεις

Η Τοπική Αυτοδιοίκηση, στις ευρωπαϊκές χώρες και στην Ελλάδα, δεν (πρέπει να) θεωρείται απλά ως η βασική μονάδα οργάνωσης της δημόσιας διοίκησης που λειτουργεί εγγύτερα στον πολίτη και το πρόβλημα, αλλά ως ο κύριος θεσμός της εν γένει αναπτυξιακής διαδικασίας ενός σύγχρονου κράτους που είναι υπεύθυνος παράλληλα για τις βασικές υλικοτεχνικές υποδομές, αλλά και για πολλές κοινωνικές υπηρεσίες. Οι πολιτικές λιτότητας των τελευταίων ετών που εφαρμόστηκαν από τα ευρωπαϊκά κράτη για να αντιμετωπιστεί η οικονομική κρίση δημιούργησαν πολλά προβλήματα στους ΟΤΑ, κυρίως στον αναπτυξιακό τους ρόλο. Στην περίπτωση της Ελλάδας, η κρίση συνέπεσε με την μεταρρύθμιση του «Καλλικράτη» (Ν.3852/2010), η οποία συμπεριέλαβε έναν ευρύτατο εξορθολογισμό δομών και λειτουργιών, ανάλογος του οποίου δεν έχει εφαρμοστεί σε κανένα τμήμα του δημοσίου τομέα από την έναρξη της κρίσης και έπειτα.

Ειδικότερα στη χώρα μας, η Αυτοδιοίκηση και ειδικότερα ο θεσμός του Δήμου, καλείται να αντιμετωπίσει τις σημερινές προκλήσεις υπό συνθήκες δημοσιονομικής πίεσης και έλλειψης πόρων, τόσο τεχνοοικονομικών όσο και ανθρώπινων, καθώς και υπό συνθήκες έντονης ανθρωπιστικής κρίσης αλλά και αμφισβήτησης της ικανότητας των πολιτικών ηγεσιών να προσφέρουν λύσεις στα έντονα κοινωνικό-οικονομικά προβλήματα που μαστιίζουν τις τοπικές κοινωνίες, όπως η ανεργία, η φτώχεια, η έλλειψη βασικών κοινωνικών υποδομών κ.α. Οι ελληνικοί Δήμοι στερούνται τους αναγκαίους για την εκπλήρωση της αποστολής τους πόρους (περικοπή των κρατικών επιχορηγήσεων, μειωμένοι διαθέσιμοι πόροι από το ΕΣΠΑ, έλλειψη ιδίων εσόδων, μη πιστοληπτική ικανότητα) τείνουν να εκφυλιστούν σε φορέα με κυρίως συμβολικό ή/και διεκδικητικό χαρακτήρα.

Σε ένα τόσο εύθραυστο κοινωνικό-οικονομικό περιβάλλον, οι Δήμοι καλούνται άμεσα λοιπόν, να βρουν τις απαραίτητες λύσεις για την αντιμετώπιση των σύνθετων προκλήσεων σε όλους τους τομείς της δημόσιας τοπικής ζωής, δημιουργώντας παράλληλα τις προϋποθέσεις για τοπική ανάπτυξη. Οι ΟΤΑ, σε ευρωπαϊκό και εθνικό επίπεδο, έχουν προσπαθήσει τα τελευταία χρόνια να θέσουν σε εφαρμογή ένα ευρύ φάσμα πολιτικών και δράσεων ενσωματώνοντας, σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό, τις σύγχρονες επιταγές για μία Βιώσιμη και Τοπική – Ενδογενή Ανάπτυξη. Τα αποτελέσματα αυτών των προσπαθειών ποικίλλουν από τη μία περιοχή στην άλλη και από ένα Δήμο στον άλλο. Αυτό οφείλεται κυρίως στην απουσία γνώσης για την ορθή εφαρμογή των πολιτικών και των δράσεων.

Στο πλαίσιο αυτό, ο Δήμος ως ο πλέον νομιμοποιημένος φορέας χάραξης πολιτικής σε τοπικό επίπεδο, (κατ')έχοντας την τοπική γνώση όπως κανένας άλλος θεσμός, απαιτείται να λάβει υπόψη του, στην προσπάθεια για τη «δημιουργία» μίας αποτελεσματικής τοπικής αναπτυξιακής διαδικασίας, την ήδη πλούσια συσσωρευμένη εμπειρία και γνώση που έχει δημιουργηθεί σε διεθνές, ευρωπαϊκό και εθνικό επίπεδο σχετικά με την αξιοποίηση και κατ' επέκταση το σχεδιασμό και την εφαρμογή πολιτικών και παρεμβάσεων τοπικής ανάπτυξης. Συνεπώς, ο Δήμος απαιτείται να προβεί στην στοχευμένη χρήση και αξιοποίηση των «Καλών Πρακτικών» στην *Τοπική Ανάπτυξη και την Τοπική Αυτοδιοίκηση*.

Οι Καλές Πρακτικές έχουν τη δυνατότητα να αναπληρώσουν το «κενό» γνώσης που υπάρχει στους τοπικούς φορείς χάραξης πολιτικής σχετικά με επιτυχημένες «συνταγές» τοπικής ανάπτυξης. Αυτό μπορεί να συμβεί με τη διάχυση (*diffusion*) ή μεταφορά (*transferability*) ή ανταλλαγή (*exchange*) επιτυχημένων προσεγγίσεων πολιτικών/μεθόδων/δράσεων τοπικής ανάπτυξης σε μία περιοχή από μία άλλη αναγνωρίζοντας τις τοπικές ιδιαιτερότητες. Η αναγνώριση αυτή έγκειται στο ότι οι φορείς δεν θα πρέπει να επιδιώξουν απλώς μία διαδικασία «μεταμόσχευσης» ορθών πρακτικών και προσεγγίσεων, αλλά απαιτείται να κατανοήσουν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της κάθε περιοχής και έπειτα να προχωρήσουν σε μία προσεχτική και μεθοδευμένη μεταφορά πρακτικών που να εξασφαλίζουν την εκάστοτε τοπική ταυτότητα. Αυτό μπορεί να πετύχει μόνο εάν υπάρξει η δημιουργία ενός «δικτύου ανταλλαγής» μεταξύ του «αποστολέα» (περιοχή – Δήμος που κατέχει τη γνώση και την εμπειρία) και του εν δυνάμει «αποδέκτη» (περιοχή - Δήμος στον οποίο δύναται να μεταφερθεί η γνώση). Συνεπώς, προς μία επιτυχή «μεταφορά» κρίνεται σημαντική η ανάπτυξη δικτύων/συνεργιών και γενικότερα εταιρικών σχημάτων, κάτι που αποτελεί και επιταγή των νέων τάσεων και εξελίξεων κατά την εφαρμογή Προγραμμάτων και Πρωτοβουλιών Τοπικής Ανάπτυξης («εκ των κάτω») που εκπονεί η Ευρωπαϊκή Ένωση (ΣΕΣ 2014 -2020).

Στη χώρα μας, τα τελευταία χρόνια, έχουν σημειωθεί ορισμένες σημαντικές προσπάθειες προς την κατεύθυνση της ενσωμάτωσης της έννοιας των «Καλών Πρακτικών» κατά το σχεδιασμό και την εφαρμογή πρωτοβουλιών τοπικής ανάπτυξης από τους Δήμους. Σε αυτό συνετέλεσε η κατανόηση από ορισμένα στελέχη των Δήμων της ανάγκης για εκσυγχρονισμό και συμπίεση με τις ευρωπαϊκές και διεθνείς εξελίξεις, που συνδέονται με την ανάγκη διάχυσης της γνώσης, της εμπειρίας και των εργαλείων τοπικής ανάπτυξης. Στο πλαίσιο των προσπαθειών έχουν αναπτυχθεί σημαντικές δράσεις που περιλαμβάνουν για παράδειγμα συναντήσεις και συνέδρια. Κατ' αρχάς, οι δράσεις αυτές αφορούν την «προώθηση» της σημασίας των Καλών Πρακτικών όσον αφορά τις προοπτικές ανάπτυξης στο σύνολο των Δήμων της χώρας. Κατά δεύτερον, έχουν θέσει ως στόχο τη διάχυση (μεταφορά) μεθόδων και πρωτοβουλιών που θεωρούνται ως «Καλές Πρακτικές» σύμφωνα με τα κριτήρια που έχουν τεθεί. Τέλος, επιπλέον στόχος αυτής της προσπάθειας αποτελεί η ενίσχυση των συνεργιών και της δικτύωσης, μέσα από το «μπόλιασμα» της εταιρικής σχέσης, ως αρχής που αποτελεί σημείο αναφοράς για τις έννοιες της «Τοπικής Ανάπτυξης», της «Τοπικής Διακυβέρνησης» και των «Καλών Πρακτικών».

Με την πάροδο ορισμένων ετών όπου διαφαίνεται μία σημαντική προσπάθεια για την προώθηση των «Καλών Πρακτικών» ως βασικού εργαλείου της Τοπικής Αυτοδιοίκησης στη χώρα μας, και ειδικότερα των Δήμων, για το σχεδιασμό και την υλοποίηση πολιτικών και μεθόδων τοπικής ανάπτυξης, έχουν προκύψει ορισμένα βασικά συμπεράσματα, τα οποία διακρίνονται σε «θετικά» και «αρνητικά». Κατ' αρχάς τα «**θετικά**» έχουν ως εξής:

Οι «Καλές Πρακτικές» αφορούν σε Δήμους Αστικούς, Ημιαστικούς, Αγροτικούς με διαφορετικά μεγέθη (πληθυσμός, έκταση), διαφορετικό οικονομικό, κοινωνικό και ανθρωπογεωγραφικό περιβάλλον και διαφορετικά επίπεδα ως προς τη διάρθρωση και τη στελέχωση των υπηρεσιών τους. Η **πολυπλοκότητα και η διαφορετικότητα** ανέδειξαν ότι οι παραπάνω παράγοντες δεν συνιστούν αποκλίνοντα στοιχεία για την ανάδειξη μιας «Καλής Πρακτικής», αντίθετα μπορούν να συμβάλλουν σε ουσιαστικές συνθέσεις και δημιουργικές παρεμβάσεις-αξιοποιήσεις.

Η **ευρηματικότητα και η καινοτομία** των Δημοτικών Αρχών είναι ένα στοιχείο εμφανές. Επίσης αποδεικνύει στη πράξη ότι τεχνογνωσία και νέες ιδέες υπάρχουν,

αυτό που απομένει είναι να τεθεί από τους Δήμους (ηγεσία και προσωπικό), καθώς και από τις ενώσεις/δίκτυα τους, το όραμα για την εξεύρεση νέων καινοτόμων λύσεων με συστηματικό τρόπο («συνέχεια» στις πολιτικές και τις δράσεις).

Η **διενέργεια συμπράξεων/συνεργειών/δικτύωσης/εταιρικών σχημάτων** με τον Ιδιωτικό Τομέα, διάφορους Δημόσιους Οργανισμούς, Επιστημονικά και Επιχειρηματικά Ινστιτούτα, Ακαδημαϊκά Ιδρύματα, συλλόγους και φορείς της τοπικής κοινωνίας, καθώς και η ανάπτυξη και προώθηση εθελοντικών κινήσεων με την ενεργή συμμετοχή των πολιτών αποτελούν δομικά στοιχεία των περισσότερων πρωτοβουλιών παρέμβασης.

Η αναζήτηση και η εύρεση **νέων πηγών χρηματοδότησης με τη χρήση και αξιοποίηση νέων χρηματοδοτικών εργαλείων** (π.χ. ΣΔΙΤ), συντελούν στην ανάληψη δράσεων, παρά την οικονομική δυσπραγία στην οποία βρίσκεται η πλειονότητα των ελληνικών Δήμων.

Οι δράσεις των Δήμων **αποσκοπούν σε μείζονα προβλήματα της εποχής** με κύριο χαρακτηριστικό την αντιμετώπιση της ανεργίας και της στοχευόμενης παρέμβασης στους νέους ανθρώπους και τις ευαίσθητες κοινωνικές ομάδες.

Οι παρεμβάσεις με στόχο τη **βελτίωση της Ποιότητας Ζωής** και κατ' επέκταση της ελκυστικότητας των περιοχών, κυρίως μέσα από δράσεις περιβαλλοντικής αναβάθμισης, όπως για παράδειγμα η εφαρμογή ολοκληρωμένων συστημάτων ανακύκλωσης, αποτελούν μία σημαντική πτυχή των Καλών Πρακτικών στους ελληνικούς Δήμους.

Όσον αφορά τα **«αρνητικά»** συμπεράσματα που έχουν προκύψει, αυτά έχουν ως εξής:

Η προσπάθεια που γίνεται και οι πρωτοβουλίες που έχουν αναληφθεί στο πλαίσιο της διάδοσης και της αξιοποίησης των «Καλών Πρακτικών» θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν ως **αποσπασματικού χαρακτήρα**. Αυτό διότι παρά τις «φιλότιμες» προσπάθειες από ορισμένα στελέχη των Δήμων (και τις ενώσεις τους), είναι εμφανής η απουσία ενός σαφούς στρατηγικού πλάνου/σχεδίου που να σκοπεύει μέσω οργανωμένων και διαρκών ενεργειών στην προώθηση της έννοιας και της αξίας των «Καλών Πρακτικών». Η διαπίστωση αυτή ενισχύεται από την έλλειψη αξιολόγησης και εξαγωγής «διδαγμάτων» που έχουν προκύψει σε εθνικό επίπεδο από τη χρήση καλών πρακτικών τα τελευταία χρόνια, κάτι που αποτελεί κρίσιμης σημασίας για την ουσιαστική λειτουργία της όλης διαδικασίας.

Σε πολλές από τις αποκαλούμενες «Καλές Πρακτικές» των ελληνικών Δήμων είναι ξεκάθαρη η έλλειψη ορισμένων **βασικών δομικών στοιχείων** που κατατάσσουν μία πρακτική ενός Δήμου ως πρότυπο. Αυτό σημαίνει δηλαδή, ότι ορισμένες πρακτικές ελληνικών Δήμων δεν αποτελούν Καλές Πρακτικές, κάτι που οφείλεται στη μη κάλυψη κάποιου/ων κριτηρίου/ων (επάρκεια, διαφάνεια, βιωσιμότητα, καινοτομία κτλ.). Ένας βασικός λόγος που συμβαίνει αυτό είναι διότι εν απουσία ενός ολοκληρωμένου προγράμματος (επίσημης διαδικασίας με τη συμμετοχή των απαραίτητων φορέων) Καλών Πρακτικών δεν εφαρμόζεται η αναγκαία τυποποίηση και κωδικοποίηση των διαδικασιών.

Τα **μέσα διάδοσης** των «Καλών Πρακτικών» στη χώρα μας φαίνεται να είναι από μία άποψη «πενιχρά» για να πετύχουν ίσως το πιο βασικό στόχο μίας «Καλής Πρακτικής» που είναι η «διάδοση». Αυτό αποτυπώνεται στην εμφανή έλλειψη γνώσης από τους Δήμους για επιτεύγματα ακόμη και όμορων τους Δήμων.

Είναι εμφανής η απουσία **κουλτούρας «αλλαγής»** στους περισσότερους Δήμους της χώρας. Οι «Καλές Πρακτικές» αναφορικά με τους σύγχρονους Δήμους, συνδέονται

άμεσα με την έννοια της «αλλαγής». Αυτό υποδηλώνει την ανάγκη ώστε όλοι οι Δήμοι να επιδιώξουν ενεργά τις Καλές Πρακτικές αναζητώντας όχι μόνη τη λύση σε κάποια ανάγκη (πρόβλημα), αλλά έχοντας ως στόχο τη συνεχή βελτίωση και τη πίστη για συνεχή πρόοδο μέσα από τις εμπειρίες άλλων Δήμων με παρόμοια βασικά χαρακτηριστικά. Στο πλαίσιο αυτό θεωρείται μικρός ο αριθμός των Δήμων της χώρας που έχουν αναγάγει, πράγματι, σε «αυτοσκοπό» τη διαδικασία της συνεχούς μάθησης ώστε να βελτιώνονται σε μακροπρόθεσμη βάση.

Προς την κατεύθυνση της αναζήτησης των απαραίτητων λύσεων στα παραπάνω προβλήματα που εντοπίστηκαν, αλλά και «συνέχειας» στα ήδη «θετικά» στοιχεία, απαιτείται η δημιουργία ενός σαφούς πλαισίου όπου μέσα σε αυτό η έννοια των «Καλών Πρακτικών» για τους Δήμους της χώρας (και την ανάπτυξη τους) θα αποκτήσει ακόμη περισσότερη βαρύτητα και αξιοπιστία. Αυτό θα πρέπει να περιλαμβάνει ουσιαστικά τη δημιουργία ενός ολοκληρωμένου προγράμματος καλών πρακτικών σε εθνικό επίπεδο. *Αυτό το Εθνικό Ολοκληρωμένο Πρόγραμμα Καλών Πρακτικών* θα πρέπει να εντάσσει τα διδάγματα που έχουν προκύψει μέχρι σήμερα από τη σύντομη «ιστορία» των Καλών Πρακτικών για την τοπική ανάπτυξη και διακυβέρνηση στους ελληνικούς Δήμους, ενσωματώνοντας παράλληλα τη γνώση και τις εμπειρίες που έχουν προκύψει σε ευρωπαϊκό αλλά και παγκόσμιο επίπεδο μέσω της δικτύωσης με φορείς του εξωτερικού.

Ειδικότερα, το **Ολοκληρωμένο Εθνικό Πρόγραμμα Καλών Πρακτικών** για τη χώρα μας, θα πρέπει να διαθέτει τα εξής «συστατικά»:

Τον **εντοπισμό** των Καλών Πρακτικών **μέσω επίσημης διαδικασίας**. Η διαδικασία αυτή θα πρέπει να περιλαμβάνει τη συμμετοχή των Δήμων ως απαραίτητου στοιχείου νομιμοποίησης, αλλά και τη συμμετοχή άλλων φορέων, όπως για παράδειγμα η συμμετοχή Ακαδημαϊκών Ιδρυμάτων, που θα προσδώσει το κατάλληλο κύρος και αξιοπιστία στη συνολική διαδικασία.

Να εφαρμόζει μια τυποποιημένη μέθοδο αποτύπωσης των Καλών Πρακτικών σύμφωνα με προδιαγραφές που θα τεθούν, με σκοπό την όσο το δυνατόν καλύτερη, απλούστερη αλλά σαφή καταγραφή του συνόλου των «βημάτων» που απαιτούνται για την εφαρμογή τους. Δηλαδή, **θεωρείται αναγκαία η τυποποίηση και η κωδικοποίηση των διαδικασιών**. Προς αυτό το σκοπό κρίνεται **απαραίτητη η δημιουργία μίας «Μελέτης Περίπτωσης»⁷⁹**. Σημειώνεται, ότι ο «Κλεισθένης» έχει προβεί σε σημαντικά βήματα προς αυτή την κατεύθυνση, όμως σίγουρα απομένουν ακόμη πολλά να γίνουν.

Να λαμβάνει υπόψη τα **ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των ελληνικών Δήμων**, όπως είναι οι νησιωτικοί και οι ορεινοί, **καθώς και τις τρέχουσες ανάγκες και προκλήσεις** (π.χ. προσφυγικό ζήτημα).

Να προβαίνει σε **χρήση σύγχρονων μέσων διάδοσης** όπως για παράδειγμα η έκδοση ενός επίσημου Οδηγού Καλών Πρακτικών (με τακτή επικαιροποίηση) ή η δημοσιοποίηση μίας βράβευσης με επίσημο τρόπο ενός Δήμου που επέτυχε στην υλοποίηση μίας καινοτόμου και βιώσιμης πρακτικής.

Να θέτει ως βασικό στόχο τη **δημιουργία εταιρικών σχημάτων** με τη συμμετοχή όλων των τοπικών και μη φορέων (Αρμόδια Υπουργεία, Περιφερειακή Αυτοδιοίκηση, Ιδιωτικές Επιχειρήσεις, ΜΚΟ) και των πολιτών.

Συνοψίζοντας, υπογραμμίζεται ο κρίσιμος και πρωταγωνιστικός ρόλος του θεσμού του Δήμου (ηγεσία, προσωπικό, ενώσεις) στη χώρα μας για την επιτυχή εφαρμογή

⁷⁹ Βλ. Ενότητα 4.6.1.

τόσο ενός Εθνικού Προγράμματος «Καλών Πρακτικών», όσο και για τη γενικότερη ανάγκη για διάχυση της εμπειρίας και της γνώσης ακόμη και στις πιο απομακρυσμένες - μειονεκτικές περιοχές της χώρας. Επιπλέον, ένας σύγχρονος ελληνικός Δήμος πρέπει επιτέλους να αποκτήσει την απαραίτητη κουλτούρα, ώστε να εμπνεύσει και να κινητοποιήσει το σύνολο των τοπικών «δυνάμεων», καθιστώντας τις ως βασικούς «μετόχους» στην προσπάθεια για την επίτευξη της υψηλής ποιότητας σε όλους τους τομείς της τοπικής δημόσιας ζωής.

Οι Καλές Πρακτικές μπορούν και πρέπει να αποτελέσουν τον «καταλύτη» για τη δημιουργία μίας Βιώσιμης - Τοπικής Ενδογενούς Ανάπτυξης μέσω της προώθησης της καινοτομίας και της εξεύρεσης δημιουργικών λύσεων στα τοπικά προβλήματα και προκλήσεις, ιδιαίτερα σήμερα που η χώρα μας βρίσκεται εν μέσω μιας βαθιάς και πολυεπίπεδης κρίσης. Προσφέρεται η ευκαιρία στους ελληνικούς Δήμους να βρουν λύσεις στο οικονομικό αδιέξοδο και στις πολιτικές λιτότητας, δίνοντας τους την απαραίτητη «αυτονομία», κάτι που αποτελεί και ζητούμενο, ώστε να φανούν αντάξιοι της τεράστιας κοινωνικής και αναπτυξιακής (οικονομικής) ευθύνης που έχουν αναλάβει απέναντι στους πολίτες.

Οι Καλές Πρακτικές μπορούν και πρέπει να αποτελέσουν «οχήματα» μάθησης για κάθε ελληνικό Δήμο, ώστε να «ανακαλύψουν» νέους τρόπους που θα εξασφαλίζουν προοπτικές ανάκαμψης και ανάπτυξης «εκ των κάτω». Αυτό θα πρέπει να αποτελεί «αυτοσκοπό» για έναν σύγχρονο Δήμο ανοιχτό στην «αλλαγή» και με κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης και γνώμονα πάντα τον πολίτη. Κάθε Δήμος μπορεί και πρέπει να αποτελέσει τη βάση για τη δημιουργία μίας ξεχωριστής Καλής Πρακτικής, όντας το «κτήμα» που αυτή καλλιεργείται και έχοντας ως «σπόρους» την ποιότητα και τη θέληση της δημοτικής ηγεσίας και του στελεχιακού δυναμικού του Δήμου, σε συνδυασμό με τη συμμετοχή των τοπικών φορέων και του τοπικού πληθυσμού.

Βιβλιογραφία

Πρωτογενείς Πηγές – Επίσημα Έγγραφα

Το Σύνταγμα της Ελλάδος (τελευταία αναθεώρηση 2008)

Ν. 3852/2010 (ΦΕΚ 87 Α'), *Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης - Πρόγραμμα Καλλικράτης*

Βιβλία

Ελληνικά

Αθανασόπουλος, ΓΕ., Κ., (2010), *Νέα Αρχιτεκτονική της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Πρόγραμμα Καλλικράτης Η Περιφερειακή Διάσταση της Νέας Στρατηγικής Ευρώπη 2020*, Αθήνα: Σ.Ε.Π.

Αθανασόπουλος, ΓΕ., Κ., (2014), *Διοικητικό Δίκαιο*, Αθήνα

Γετίμης, Π., Καυκαλάς, Γ., (επιμ.), (2003), *Μητροπολιτική Διακυβέρνηση – Διεθνής εμπειρία και ελληνική πραγματικότητα*, Αθήνα: ΙΑΠΑΔ

Δελθόπου, Β., Ντόκας, Ι., και Μιχαλοπούλου, Σ., (2008), *Έργα, Προμήθειες και Προσέλκυση Επενδύσεων των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης*

Δελθόπου, Β., Kawadia, Hel., (Επιστ. Συμβολή), Αθανασόπουλος, Κ., ΓΕ., (2008), *Περιφερειακή Διοίκηση και Τοπική Αυτοδιοίκηση: Ελλάδα, Άλλες Χώρες*, Τόμ. Β', Νέα έκδ. Αθήναι

Δελθόπου, Β., (2008), *Ευρωπαϊκοί Αναπτυξιακοί Θεσμοί. Κρατικές Ενισχύσεις και Ιδιωτικές Επενδύσεις*

Κονδύλη, Μ., (2001), *Πως γίνεται μία Διπλωματική Εργασία*, Εκδόσεις Νήσος, Αθήνα, μεταφρ. από Eco, U., *Come si fa una tesi di Laurea?*

Κόνσολας, Ν., Παπαδασκαλόπουλος, Α., Χριστοφάκης, Μ., (2001), *Η Στρατηγική για την Καινοτομία στη Στερεά Ελλάδα, Ινστιτούτο Περιφερειακής Ανάπτυξης – Γενική Γραμματεία Περιφέρειας Στερεάς Ελλάδας*, εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα

Παπαδασκαλόπουλος, Α., Χριστοφάκης, Μ., (2009), *Περιφερειακός Προγραμματισμός, Δεύτερη Βελτιωμένη Έκδοση*, εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα

Πετράκος, Γ., Ψυχάρης, Ι., (2004), *Περιφερειακή Ανάπτυξη στην Ελλάδα*, Εκδόσεις Κριτική

Σπιλάνης, Γ., (2003), *Αναπτυξιακές προοπτικές και απασχόληση στον ελληνικό νησιωτικό χώρο στο: Ευθυμιάδης, Η. και Μοδινός, Μ. (επιμ.) Οι δρόμοι της αειφορίας: περιβάλλον-εργασία-επιχειρηματικότητα*, Αθήνα, ΔΙΠΕ, Ελληνικά Γράμματα

Χριστοφάκης, Μ., (2001), *Τοπική Ανάπτυξη και Περιφερειακή Πολιτική*, εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα

Ξενόγλωσσα

Bartik, T. J., (1991), *Who Benefits from State and Local Economic Development Policies?*, W E Upjohn Institute for Employment Research. Kalamazoo, Michigan

Friedmann, J., (1992), *Empowerment: The Politics of Alternative Development*, Blackwell. Oxford

Garofoli, G., (1992), *Endogenous Development in Southern Europe*, Averbury: Aldershot

Grefe, X., (1993), *Société Postindustrielle et Redéveloppement*, Hachette. Paris

Grefe, X., (1990), *Le Développement Économique Local*. Commission Européenne DGV. Brussels

Meyer, P. B., (Ed.), (1993), *Comparative Studies in Local Economic Development. Problems in Policy Implementation*, Greenwood Press, Westport

OECD, (2001), *Best Practices in Local Development*

Walsh, J. J., Craig, S., and McCafferty, D., (1998), *Local Partnerships for Social Inclusion*, Oak Tree Press, Dublin

Άρθρα

Ελληνικά

Γ.Σπιλάνης, (1996), *Για μία ευρωπαϊκή πολιτική νησιών*, Ελληνικό Κέντρο Ευρωπαϊκών Μελετών (ΕΚΕΜ) Σειρά Τεκμηρίωσης, Μυτιλήνη, , σ. 32

Ξένα

Rallet, A., (1999), *Développement local et globalisation*, Sciences Humaines, vol. 90, janvier

Μελέτες

Γραφείο Οικονομικών Μελετών Ακαδημίας Αθηνών, (2004), *Οικονομικά Χαρακτηριστικά και Στρατηγική Ανάπτυξης της Νησιωτικής Ελλάδος*, Επιστημονικοί Υπεύθυνοι: Μέργος, Γ., Παπαδασκαλόπουλος, Α. Δρακάτος Κ. Αθήνα

Παπαδασκαλόπουλος Α., Χριστοφάκης Μ. (2008) *Μελέτη Στρατηγικού Σχεδίου Ανάπτυξης του Δήμου Ροδίων*, Ινστιτούτο Περιφερειακής Ανάπτυξης Παντείου Πανεπιστημίου, Δήμος Ροδίων

ΑΔΕΔΥ, (2014), *Τα οικονομικά της, η εκχώρηση αρμοδιοτήτων της και οι επιπτώσεις στο ανθρώπινο δυναμικό και στα Δημόσια αγαθά*, Έκδοση - Μελέτη του Κοινωνικού Πολύκεντρου

Ειδικές Εκδόσεις

Council of Europe, (2015), *Best Practice in Local Government*, Prepared By The Centre of Expertise for Local Government Reform in cooperation with CoE experts John Jackson, Cezary Trutkowski and Irfhan Mururajani, Strasbourg

European Commission, (1996a), *Social and Economic Inclusion through Regional Development. The Community Economic Development Priority in European Structural Funds Programmes in Great Britain*. Office for Official Publications of the European Communities. Luxembourg

OECD, (1998d), *Sustainable Development: A Renewed Effort by the OECD*. Policy Brief No. 8. Paris

Διαδικτυακές πηγές

http://ec.europa.eu/index_el.htm Επίσημος δικτυακός τόπος της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (τελευταία επίσκεψη 05/01/2016).

<http://www.chania.gr/> Επίσημος δικτυακός τόπος του Δήμου Χανίων (τελευταία επίσκεψη 10/01/2016).

<http://www.otapRACTICES.gr/identity/> Επίσημος δικτυακός τόπος της Πανελλήνιας Ένωσης Γενικών Γραμματέων Δήμων «Κλεισθένης» (τελευταία επίσκεψη 05/01/2016).

<https://www.eetaa.gr/> Επίσημος δικτυακός τόπος της Ελληνικής Εταιρείας Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης (τελευταία επίσκεψη 05/01/2016).

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Παράρτημα 1

Ερωτηματολόγιο – Συνέντευξη

σχετικά με τις Καλές Πρακτικές στην Τοπική Αυτοδιοίκηση (Δήμοι)

ΓΑΒΡΙΗΛ Α. ΚΟΥΡΗΣ

Γενικός Γραμματέας Δήμου Χανίων [2011-2014]

ΤΙΤΛΟΣ ΚΑΛΗΣ ΠΡΑΚΤΙΚΗΣ:

Λειτουργία Γραφείου Πληροφόρησης και Προώθησης της Απασχόλησης Δήμου Χανίων

1) Ποιο Τοπικό Πρόβλημα ή Πρόκληση οδήγησε στην εφαρμογή των συγκεκριμένων «Καλών Πρακτικών»; Υπήρξε παραδειγματισμός (μεταφορά της γνώσης) από κάποιον άλλο Δήμο (εσωτερικού ή εξωτερικού);

Η σύσταση και λειτουργία του «Γραφείου Πληροφόρησης και Προώθησης της Απασχόλησης» (εφεξής Γραφείο Απασχόλησης) του Δήμου Χανίων «γεννήθηκε» ως αποτέλεσμα της ανάγκης για ενίσχυση των μηχανισμών πληροφόρησης σχετικά με τις διαθέσιμες θέσεις απασχόλησης σε τοπικό επίπεδο και για αύξηση των ευκαιριών επιμόρφωσης/κατάρτισης των ανέργων, ιδιαίτερα σε θέματα που συνδέονται με την ανάπτυξη / ενίσχυση των επαγγελματικών και προσωπικών δεξιοτήτων αυτών.

Για την ανάπτυξη του Γραφείου αξιοποιήθηκαν οργανωτικά και διοικητικά μοντέλα από άλλους Δήμους της Ελλάδας και του εξωτερικού καθώς και η εμπειρία από αντίστοιχες υπηρεσίες του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα.

2) α) Πληροφορίες των σημαντικότερων «εσωτερικών» παραγόντων του Δήμου που συνδέονται με την εφαρμογή των «Καλών Πρακτικών» (π.χ. σύγχρονη ηγεσία, ενεργό και καινοτόμο προσωπικό, νέες μορφές εύρεσης οικονομικών πόρων, τεχνογνωσία κ.α.).

Για την εφαρμογή και ανάπτυξη της ανωτέρω Καλής Πρακτικής κρίσιμη ήταν η «συνδρομή» μιας σειράς «εσωτερικών» παραγόντων του Δήμου. Ειδικότερα, πολύ σημαντική υπήρξε η πλήρης υποστήριξη του όλου εγχειρήματος από την Διοίκηση του Δήμου Χανίων [2011-2014] και ειδικότερα από τον τότε Γενικό Γραμματέα του Δήμου κ. Γαβριήλ Κουρής οποίος ήταν – όχι μόνο ο εμπνευστής αλλά και – ο οργανωτικά και επιστημονικά υπεύθυνος της νέας αυτής δομής. Σημαντικό στοιχείο υπήρξε ο χρόνος σχεδιασμού (2011-2012) και ο κατάλληλος διοικητικός μηχανισμός υλοποίησης, όπως διαμορφώθηκε μετά από πολύμηνη εκπαίδευση και κατάρτιση. Τέλος, άξιο αναφοράς είναι το γεγονός ότι το εν λόγω Γραφείο ενσωμάτωσε εξ αρχής καινοτόμες λειτουργίες και διαδικασίες που δεν συναντιόνταν μέχρι τότε σε παρόμοιες δομές ΟΤΑ, όπως π.χ. με την παροχή δωρεάν συμβουλευτικών υπηρεσιών σε ανέργους (ατομική/ομαδική συμβουλευτική).

β) Πληροφορίες των σημαντικότερων «εξωτερικών» παραγόντων/συνθηκών του Δήμου που συνδέονται με την εφαρμογή των «Καλών Πρακτικών».

Πέρα από τους εσωτερικούς παράγοντες που συνέβαλαν στην επιτυχή υλοποίηση του ως άνω έργου, κρίσιμη συνιστώσα – από το εξωτερικό περιβάλλον – υπήρξε η αποτελεσματική συνεργασία, δικτύωση και διασύνδεση που επιτεύχθηκε με

εκπαιδευτικά ιδρύματα, οργανισμούς και πιστοποιημένους φορείς προώθησης της απασχόλησης σε τοπικό επίπεδο (π.χ. Επιμελητήριο) ενώ πολύ σημαντική υπήρξε – κυρίως σε επίπεδο παροχής επιστημονικών/συμβουλευτικών υπηρεσιών - και η εθελοντική υποστήριξη από ιδιώτες/στελέχη της αγοράς.

3) Ενέργειες για την επίλυση του προβλήματος ή την επίτευξη του επιδιωκόμενου στόχου.

Το «Γραφείο Πληροφόρησης και Προώθησης της Απασχόλησης» ξεκίνησε να λειτουργεί στο Δήμο Χανίων από τον Ιανουάριο του 2012 με σκοπό την ενίσχυση των μηχανισμών πληροφόρησης για την προώθηση της απασχόλησης σε τοπικό επίπεδο. Η σύσταση του έγινε με τον ΟΕΥ του Δήμου Χανίων όπως αυτός εγκρίθηκε με το ΦΕΚ 2812/12.12.2011/τχ Γ'.

Σύμφωνα με τον ανώτερο ΟΕΥ οι δύο βασικές αρμοδιότητες του Αυτοτελούς Γραφείου Πληροφόρησης και Προώθησης της Απασχόλησης είναι οι εξής: 1) Σχεδιάζει, εισηγείται την εφαρμογή και εφαρμόζει τοπικά προγράμματα δράσης και τοπικές πρωτοβουλίες ή συμμετέχει σε ανάλογες δράσεις και πρωτοβουλίες, για την προώθηση και διεύρυνση της απασχόλησης στην περιοχή του Δήμου, 2) Μεριμνά για την απορρόφηση του εργατικού δυναμικού της περιοχής του Δήμου με την ανάπτυξη συμβουλευτικών δράσεων προς τους ανέργους και την προώθηση ίσων ευκαιριών πρόσβασης στην αγορά εργασίας. Μεριμνά για τη δημιουργία και λειτουργία μηχανισμών ενημέρωσης/πληροφόρησης των ανέργων για τις ευκαιρίες απασχόλησης στην περιοχή.

Ως γενική αποστολή του Γραφείου ορίστηκε «η βέλτιστη ενημέρωση των ανέργων για τις διαθέσιμες θέσεις εργασίας και τις ευκαιρίες επιμόρφωσης/κατάρτισης που υπάρχουν σε τοπικό επίπεδο» ενώ στις αρμοδιότητες του περιλαμβάνεται και η παροχή υπηρεσιών συμβουλευτικής υποστήριξης για την ανάπτυξη επαγγελματικών και προσωπικών δεξιοτήτων των ανέργων. Αναλυτικά, το Γραφείο έχει τις κάτωθι αρμοδιότητες:

- πληροφορεί τους άνεργους για τις θέσεις απασχόλησης που υπάρχουν στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα
- ενημερώνει για τις ευκαιρίες και τα προγράμματα εκπαίδευσης, κατάρτισης, επιμόρφωσης ανέργων που υλοποιούνται στα διοικητικά όρια του Δήμου Χανίων
- παρέχει συμβουλευτικές υπηρεσίες για την ανάπτυξη / ενίσχυση των επαγγελματικών και προσωπικών δεξιοτήτων ανέργων (π.χ. σύνταξη βιογραφικού, τεχνικές ανεύρεσης εργασίας, προετοιμασία για συνέντευξη, κλπ.)
- προωθεί τη συνεργασία, δικτύωση και διασύνδεση με άλλα ιδρύματα, οργανισμούς και πιστοποιημένους φορείς προώθησης της απασχόλησης σε τοπικό επίπεδο (π.χ. Επιμελητήρια, Εκπαιδευτικά Ιδρύματα και οργανισμούς, κλπ.)
- προωθεί την πρακτική άσκηση φοιτητών στις υπηρεσίες του Δήμου Χανίων για την απόκτηση εργασιακής εμπειρίας κατά τη διάρκεια των σπουδών τους
- σχεδιάζει, οργανώνει και υποστηρίζει δράσεις και εκδηλώσεις που συμβάλλουν στην προώθηση της απασχόλησης, της σταδιοδρομίας, της επιχειρηματικότητας και της καινοτομίας σε τοπικό επίπεδο

Όλες οι υπηρεσίες του Γραφείου παρέχονταν δωρεάν ενώ αξίζει να σημειωθεί ότι το Γραφείο ΔΕΝ είχε ως στόχο να υποκαθιστά τους θεσμοθετημένους φορείς προώθησης της Απασχόλησης (πχ ΟΑΕΔ) αλλά αντίθετα επιδίωξη του ήταν να λειτουργεί συμπληρωματικά με αυτούς.

4) Αποτελέσματα που επιτεύχθηκαν. Μια συνοπτική και τεκμηριωμένη παρουσίαση των αποτελεσμάτων των «Καλών Πρακτικών» (π.χ. μείωση ποσοστού τοπικής ανεργίας κ.α.).

Κατά την περίοδο 2012-2014, ο αριθμός των πολιτών που έλαβαν τις υπηρεσίες του Γραφείου ξεπέρασε – σύμφωνα με τα διαθέσιμα στατιστικά στοιχεία – τους 6.000. Το μεγαλύτερο ποσοστό των πολιτών αυτών – το 60% περίπου - απευθύνθηκε στο Γραφείο για να λάβει πληροφόρηση ή υλικό για διάφορες προκηρύξεις φορέων του δημόσιου τομέα ενώ ένας σημαντικός αριθμός πολιτών – ως ποσοστό το 32% περίπου - επισκέφθηκε το “Γραφείο Πληροφόρησης και Προώθησης της Απασχόλησης” για να ενημερωθεί για προγράμματα απασχόλησης και κατάρτισης αρμοδιότητας του ΟΑΕΔ (π.χ. προγράμματα Κοινωφελούς Χαρακτήρα, κ.α.). Πέραν αυτών, σημαντικός αριθμός πολιτών επισκέφθηκε το Γραφείο για να λάβει υπηρεσίες συμβουλευτικής υποστήριξης σε θέματα σχετικά με την ανάπτυξη επαγγελματικών και προσωπικών δεξιοτήτων (π.χ. σύνταξη βιογραφικού, προετοιμασία για συνέντευξη, μαθήματα εκμάθησης προγραμμάτων Η/Υ, κ.α.) όπως επίσης και για να λάβει πληροφόρηση για θέσεις εργασίας σε φορείς του εξωτερικού.

5) Διδάγματα και Συμπεράσματα

Με βάση την αποκτηθείσα εμπειρία μπορώ να πω ότι βασικές προϋποθέσεις/παραδοχές για μια επιτυχημένη μεταφορά της εν λόγω Καλής πρακτικής σε άλλους ΟΤΑ είναι:

1. η αναγνώριση της ανάγκης για εφαρμογή της.
2. η ύπαρξη δυνάμεων – προσώπων που θα υποστηρίξουν οργανωτικο-διοικητικά και επικοινωνιακά (ιδιαίτερα στην αρχή) το εγχείρημα.
3. η ύπαρξη σαφής στόχευσης και προετοιμασίας του προγράμματος εφαρμογής.
4. η συστηματική παρακολούθηση και η αξιολόγηση της λειτουργίας της δομής για τα πρώτα 1-2 χρόνια (τουλάχιστον).
5. η ενεργοποίηση όλων των εμπλεκόμενων μερών (δημοτικών συμβούλων, κοινωνικών-εκπαιδευτικών φορέων, κλπ.) για την εφαρμογή αυτής.
6. η πρόβλεψη επαρκούς χρηματοδότησης για την ανάπτυξη και βιωσιμότητα της δομής.

6) Υπάρχουν άλλα έργα/δράσεις/πρακτικές που να ικανοποιούν τα κριτήρια για ανάδειξή τους ως «Καλές Πρακτικές» στο Δήμο σας (βλ. τέλος του ερωτηματολογίου); Αναφέρετε παραδείγματα και αιτιολογείστε.

- - -

7) α) Στο εσωτερικό περιβάλλον του Δήμου σας, κατά πόσο πιστεύετε, ότι είναι διαδεδομένη η έννοια των «Καλών Πρακτικών»; Το στελεχιακό δυναμικό του Δήμου σας έχει συμμετέχει σε σχετικά συνέδρια/ημερίδες κ.α. που ως σκοπό έχουν τη διάδοση επιτυχημένων παραδειγμάτων έργων και δράσεων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και ειδικότερα των Δήμων;

Ικανοποιητικός βαθμός αποδοχής και διάδοσης της έννοιας των «Καλών Πρακτικών» από το στελεχιακό δυναμικό του Δήμου. Προς την κατεύθυνση αυτή ενισχυτική υπήρξε η καθοδήγηση από πλευράς της Διοίκησης του Δήμου (Γενικό Γραμματέα) για ενσωμάτωση και προώθηση καλών πρακτικών στις πολιτικές του Δήμου.

β) Κατά την άποψη σας, τι μπορεί να αποδειχθεί κομβικής σημασίας για τη δημιουργία μίας «νέας κουλτούρας» εντός της Τοπικής Αυτοδιοίκησης που θα λαμβάνει υπόψη τις σύγχρονες απαιτήσεις για βιωσιμότητα και διαφάνεια στις δράσεις της Τοπικής Αυτοδιοίκησης; Με ποιο τρόπο πιστεύετε η έννοια των «Καλών Πρακτικών» μπορεί να ωφελήσει προς την επίτευξη αυτού του στόχου;

Η διαμόρφωση μιας νέας κουλτούρας στην Τοπική Αυτοδιοίκηση περνάει μέσα από την ενίσχυση των γνώσεων/δεξιοτήτων των στελεχών της Τ.Α. και την αξιοποίηση όλων των διαθέσιμων εργαλείων που δύναται να οδηγήσουν τους φορείς της Τ.Α. στο να επενδύσουν στην καινοτομία και στην εξωστρέφεια. Στο πλαίσιο αυτό και με κύριο γνώμονα την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών προς τον πολίτη, οι Αυτοδιοικητικές Αρχές οφείλουν να υιοθετήσουν νέες προσεγγίσεις και να εφαρμόσουν σύγχρονες μεθόδους και εργαλεία για την υλοποίηση βιώσιμων και διαφανών τομεακών πολιτικών, μέσα από ένα πλαίσιο προγραμματισμού και εφαρμογής καινοτόμων ιδεών και πρακτικών από επιτυχημένα παραδείγματα Τοπικών Αρχών στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό.

Τα Κριτήρια προσδιορισμού των «Καλών Πρακτικών»

Παρακάτω αναφέρονται τα κριτήρια που μετατρέπουν μία πρακτική ενός Δήμου σε «Καλή Πρακτική» και τα οποία πρέπει να συντρέχουν, σύμφωνα με το Συμβούλιο της Ευρώπης (2015).

1. Επιτυχία (Success)

Η πρακτική θα πρέπει να αποτελεί μία ξεχωριστή «ιστορία επιτυχίας». Θα πρέπει να έχει θετικό αποτέλεσμα μέσα στο δήμο, κάτι που θα διαφανεί μέσα από την τελική πλήρη επίτευξη των στόχων της.

2. Διαφάνεια (Transparency)

Η πρακτική θα πρέπει να είναι πλήρως διαφανής. Αυτό ουσιαστικά σημαίνει ότι:

- τα έγγραφα και τα στοιχεία που την αποτυπώνουν και τη συνοδεύουν θα πρέπει να είναι σαφή,
- το «πλαίσιο» μέσα στο οποίο υλοποιείται θα πρέπει να είναι κατανοητό,
- το προσωπικό και γενικότερα οι φορείς υλοποίησης της, θα πρέπει να είναι σε θέση να εξηγήσουν την πρακτική.

Η διαφάνεια ορίζεται καλύτερα μέσα από αναγνωρίσιμες δράσεις και αποφάσεις, ήτοι μία διαφανής πρακτική είναι αυτή που μπορεί να αναλυθεί σε επακριβώς καθορισμένα βήματα τα οποία οδηγούν σε συγκεκριμένα αποτελέσματα.

3. Επάρκεια (Adequacy)

Η πρακτική θα πρέπει να θεωρείται ότι εκπλήρωσε την πρόκληση για την οποία δημιουργήθηκε και ήταν επαρκής για τις περιστάσεις.⁸⁰ Η επάρκεια της μπορεί να μετρηθεί ορθά μόνο εάν συμβαδίζει με τους στρατηγικούς στόχους του Δήμου, όπως αυτοί ορίζονται στην στρατηγική τοπικής ανάπτυξης του κάθε Δήμου.

4. Δυνατότητα Αναπαραγωγής (Replicablacy)

Η πρακτική, πρέπει να μπορεί να αναπαράγεται και σε άλλους Δήμους. Η δυνατότητα για αναπαραγωγή της καθορίζεται από παράγοντες όπως:

- το φυσικό, κοινωνικό και οικονομικό περιβάλλον του Δήμου,

⁸⁰ Για παράδειγμα, ένας τοπικός δρόμος που κατασκευάζεται στη γειτονιά όπου κατοικούν τα πιο εξέχοντα μέλη της κοινότητας (εξυπηρέτηση μεμονωμένων συμφερόντων), και όχι εκεί όπου είναι περισσότερο αναγκαίος, δεν μπορεί να αποτελέσει ένα παράδειγμα Καλής πρακτικής.

- τη συμμόρφωση με το ρυθμιστικό (νομοθετικό) πλαίσιο,
- την πρόσβαση στους πόρους (οικονομικούς και τεχνικούς), το απαιτούμενο επίπεδο εμπειρογνωμοσύνης (know-how), τις υφιστάμενες υποδομές.

5. Βιωσιμότητα (Sustainability)

Μια Καλή Πρακτική δεν πρέπει να είναι μια περίπτωση «εφάπαξ» (one – off event). Θα πρέπει να είναι βιώσιμη (αιεφόρος, διαρκής)⁸¹. Θα πρέπει αρχικά να εφαρμοστεί και εν συνεχεία να αποδείξει την αξία της σε εύλογο (μέσο)μακροπρόθεσμο χρονικό πλαίσιο, εντός των ιδιαίτερων τοπικών συνθηκών.

⁸¹ Για παράδειγμα, ακόμα και ο πιο αποτελεσματικός εφάπαξ καθαρισμός των σκουπιδιών από το πεζοδρόμιο δεν αποτελεί Καλή πρακτική, ενώ η συστηματική συλλογή των απορριμμάτων από τα νοικοκυριά και η κατασκευή μιας εγκατάστασης διάθεσης αποβλήτων μπορεί να αποτελέσει μία.

Παράρτημα 2

Ερωτηματολόγιο – Συνέντευξη

σχετικά με τις Καλές Πρακτικές στην Τοπική Αυτοδιοίκηση (Δήμοι)

ΚΩΣΤΑΣ ΤΣΙΛΟΓΙΑΝΝΗΣ

Γενικός Γραμματέας Δήμου Βέροιας [2011-2014]

ΤΙΤΛΟΣ ΚΑΛΗΣ ΠΡΑΚΤΙΚΗΣ:

*«Σχεδιασμός, διαχείριση και ανάπτυξη του Δήμου με τη βοήθεια Γεωγραφικών Πληροφοριακών Συστημάτων - GIS» – Δήμος Βέροιας
(γενικότερη ανάλυση –περιγραφή)*

1) Ποιο Τοπικό Πρόβλημα ή Πρόκληση οδήγησε στην εφαρμογή των συγκεκριμένων «Καλών Πρακτικών»; Υπήρξε παραδειγματισμός (μεταφορά της γνώσης) από κάποιον άλλο Δήμο (εσωτερικού ή εξωτερικού);

Η οικονομική κρίση, η αύξηση της ανεργίας, η έλλειψη προσωπικού, η μείωση των επιχορηγήσεων από τον τακτικό προϋπολογισμό και την ΣΑΤΑ και μια νέα σειρά προβλημάτων και υποχρεώσεων των συνεννούμενων ΔΗΜΩΝ (5 για την περιοχή μας ΔΗΜΟΣ ΒΕΡΟΙΑΣ), οδήγησε κατανάγκη σε αναζήτηση νέων τρόπων διοίκησης και καλύτερων πρακτικών μέσα στα νέα και δύσκολα δεδομένα. Οποσδήποτε η αναζήτηση καλών πρακτικών από οιοδήποτε φορέα Τ.Α ή άλλον πάντοτε είναι σημείο μελέτης και προσαρμογής στα δεδομένα του ΔΗΜΟΥ ΒΕΡΟΙΑΣ.

2) α) Πληροφορίες των σημαντικότερων «εσωτερικών» παραγόντων του Δήμου που συνδέονται με την εφαρμογή των «Καλών Πρακτικών» (π.χ. σύγχρονη ηγεσία, ενεργό και καινοτόμο προσωπικό, νέες μορφές εύρεσης οικονομικών πόρων, τεχνογνωσία κ.α.).

Σύγχρονη και ενημερωμένη διοίκηση, εφαρμογή Δ.Ο.Π διοίκησης, εφαρμογή της μεθόδου Lean Six Sigma, οργάνωση και παρακίνηση του προσωπικού με παράλληλη αξιοποίηση των προγραμμάτων ΕΣΠΑ ή άλλων περιφερειακών προγραμμάτων που αποτέλεσαν σημαντική πηγή εσόδων και άρα έργων. Συνεπώς η διοικητική ανασυγκρότηση για να είναι συνυφασμένη με το συνταγματικό πλαίσιο πρέπει να στοχεύει στην ενίσχυση της διοικητικής αυτοτέλειας, βασικό διακύβευμα της οποίας είναι η δημοτική αποτελεσματικότητα.

β) Πληροφορίες των σημαντικότερων «εξωτερικών» παραγόντων/συνθηκών του Δήμου που συνδέονται με την εφαρμογή των «Καλών Πρακτικών». (ουσιαστικά εδώ ζητείται μία σύντομη περιγραφή των ιδιαίτερων/μοναδικών χαρακτηριστικών του Δήμου – εξωτερικό περιβάλλον που βοήθησε στην εφαρμογή τους π.χ. «θερμοκοιτίδα» νέων επιστημόνων).

Η Δημοτική Αρχή έκανε κάποιες προσπάθειες αξιοποίησης των νέων επιστημόνων (**αρχιτέκτονες**) που συνεργάστηκαν σαν ομάδα σε μελέτες του ΔΗΜΟΥ, πλην όμως η υπηρεσία δημοσιονομικού ελέγχου και οι τυπικές διαδικασίες προμηθειών ή παροχής υπηρεσιών όταν υπάρχουν επιστήμονες που υπηρετούν στον ΔΗΜΟ υποχρεώνουν στην χρησιμοποίηση μόνον αυτών. Παρόλα αυτά η ομάδα των νέων επιστημόνων πληρώθηκε με απόφαση δικαστικής απόφασης.

3) Ενέργειες για την επίλυση του προβλήματος ή την επίτευξη του επιδιωκόμενου στόχου.

Μια συνοπτική περιγραφή της «Καλής Πρακτικής» που έχει υλοποιηθεί, όπως:

- Περιγραφή των μέτρων που λήφθηκαν, μαζί με ένα χρονοδιάγραμμα για το πότε ελήφθησαν.

Οι αποφάσεις λαμβάνονταν μετά από συζήτηση στην ομάδα των διευθυντών και στην συνέχεια με εισήγηση του Γ.Γ. εισάγονταν στην εκτελεστική επιτροπή και στην συνέχεια προσπαθούσε το σύνολο του ΔΗΜΟΥ να εφαρμόσει κάθε φορά την απόφαση εφαρμογής Καλής Πρακτικής.

- Παρουσίαση των αναγκαίων αποφάσεων, ψηφισμάτων, διαδικασιών κ.α. που παράχθηκαν για την εφαρμογή της.

- Πληροφορίες σχετικά με τη συμμετοχή του τοπικού πληθυσμού, οργανώσεων (π.χ. ΜΚΟ), ιδρυμάτων (π.χ. ακαδημαϊκών) και άλλων φορέων.

Ναι υπήρχε συμμετοχή κυρίως εθελοντών, όπως στο κοινωνικό παντοπωλείο, στις κοινωνικές δομές υγείας και δημοτικού ιατρείου, στην διανομή βοήθειας κλπ. Υπήρξε μια συνεργασία με το εδώ τμήμα Χωροταξίας του Πανεπιστημίου μετά όμως την μετακίνηση του στην Θεσσαλονίκη, σταμάτησε και η όποια συνεργασία με αυτό.

- Πληροφορίες σχετικά με τους πόρους που χρησιμοποιήθηκαν για την υλοποίηση της Καλής Πρακτικής (ανθρώπινων, οικονομικών και υλικών).

Κυρίως χρησιμοποιήθηκαν οι εργαζόμενοι του Δήμου Βέροιας, χρηματικοί πόροι από ίδια έσοδα όπου αυτό ήταν αναγκαίο, από δωρεές που αναζητήσαμε ή και χορηγίες που είχαμε από επιχειρήσεις που έχουν σε προτεραιότητα την κοινωνική ευθύνη, τα υλικά ήταν από το ίδιο τον φορέα και από χορηγίες.

- Περιγραφή των προβλημάτων που προέκυψαν κατά την εφαρμογή της πρακτικής και των μέτρων αποκατάστασης που εφαρμόστηκαν.

Δυσκολία στην συμμετοχή κάποιων εργαζομένων στην Δ.Ο.Π και στις ξεπερασμένες αντιλήψεις του δημόσιου τομέα και του ευρύτερου δημοσίου (ΟΤΑ), έγινε επανακαθορισμός στοχοθεσίας λαμβάνοντας την δυσκολία της δημιουργίας αλλά και λειτουργίας των ομάδων εργασίας.

- Στοιχεία των εταίρων οι οποίοι συνεργάστηκαν στο σχεδιασμό και την υλοποίηση της Καλής Πρακτικής.

Σύλλογος καρκινοπαθών γυναικών ΔΗΜΟΥ ΒΕΡΟΙΑΣ, Οικονομικό επιμελητήριο, Επιμελητήριο Ημαθίας, Ιδιωτικές επιχειρήσεις, σύλλογος εργαζομένων Δήμου Βέροιας.

- Κάθε άλλη πληροφορία σχετικά με την εφαρμογή της Καλής Πρακτικής. Δύσκολη και επίπονη διαδικασία και κυρίως λόγω της δυσκαμψίας πολλών εργαζομένων, όμως αξίζει τον κόπο να αλλάξουμε πρακτικές και νοοτροπίες που έχουν ξεπεραστεί. Όλοι οι φορείς ακόμη και οι οργανισμοί ΟΤΑ, θα πρέπει να εφαρμόσουν σύγχρονες πρακτικές διοίκησης.

4) Αποτελέσματα που επιτεύχθηκαν. Μια συνοπτική και τεκμηριωμένη παρουσίαση των αποτελεσμάτων των καλών πρακτικών (π.χ. μείωση ποσοστού τοπικής ανεργίας κ.α.).

Με την υλοποίηση των Καλών Πρακτικών, την υλοποίηση του ΤΟΠΣΑ ΤΟΠΕΚΟ και με τις συνεργασίες επιχειρήσεων του ιδιωτικού τομέα δημιουργήθηκαν κάποιες έστω εποχιακές θέσεις εργασίας.

5) Διδάγματα και Συμπεράσματα

Παροχή κατευθυντήρων γραμμών για όσους επιθυμούν να εφαρμόσουν την Καλή Πρακτική στους δικούς τους Δήμους. Συγκεκριμένα, θα πρέπει να περιέχει:

- *Παρουσίαση των βασικών σημείων που οδήγησαν στην επιτυχία, ενσωματώνοντας τους παράγοντες εκείνους που είναι «μοναδικοί» για την κοινότητα.*

Συγκρότηση αποτελεσματικών ομάδων με συμμετοχή όλων των εργαζομένων λαμβάνοντας σοβαρά υπόψη και τις δυσκολίες κάποιων εργαζομένων, καλή οργάνωση και καλό διοικητικό management.

- *Πληροφορίες σχετικά με τη βιωσιμότητα της Καλής Πρακτικής.*

Ναι έχουν παγιωθεί κάποιες σοβαρές βάσεις για διατήρηση αρκετών καλών πρακτικών.

- *Παρουσίαση κάθε πιθανής μελλοντικής δράσης/ενέργειας που πρέπει να ληφθεί (συνδέεται με τη βιωσιμότητα της Καλής Πρακτικής).*

6)Υπάρχουν άλλα έργα/δράσεις/πρακτικές που να ικανοποιούν τα κριτήρια για ανάδειξή τους ως Καλές Πρακτικές στο Δήμο σας (βλ. τέλος του ερωτηματολογίου); Αναφέρετε παραδείγματα και αιτιολογείστε.

7) α) Στο εσωτερικό περιβάλλον του Δήμου σας, κατά πόσο πιστεύετε, ότι είναι διαδεδομένη η έννοια των «Καλών Πρακτικών»; Το στελεχιακό δυναμικό του Δήμου σας έχει συμμετέχει σε σχετικά συνέδρια/ημερίδες κ.α. που ως σκοπό έχουν τη διάδοση επιτυχημένων παραδειγμάτων έργων και δράσεων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και ειδικότερα των Δήμων;

Ναι αρκετά και με την παρότρυνση αλλά και οργάνωση της διοίκησης επετεύχθη σημαντικό έργο στην κατεύθυνση της εφαρμογής των καλών πρακτικών, Διοργανώσαμε ημερίδες, σεμινάρια αλλά και επιτρέψαμε σε πολλούς εργαζόμενους να συμμετέχουν σε σεμινάρια ανά κλάδο έτσι ώστε να μπορούν να ανταποκρίνονται στην νέα καινοτόμα περίοδο που επιβάλλεται να προσαρμοσθούν οι σύγχρονοι ΟΤΑ.

β) Κατά την άποψη σας, τι μπορεί να αποδειχθεί κομβικής σημασίας για τη δημιουργία μίας «νέας κουλτούρας» εντός της Τοπικής Αυτοδιοίκησης που θα λαμβάνει υπόψη τις σύγχρονες απαιτήσεις για βιωσιμότητα και διαφάνεια στις δράσεις της Τοπικής Αυτοδιοίκησης; Με ποιο τρόπο πιστεύετε η έννοια των «Καλών Πρακτικών» μπορεί να ωφελήσει προς την επίτευξη αυτού του στόχου;

Η συνεχής προσπάθεια ενημέρωσης του προσωπικού και στην συνέχεια η διάχυση αυτή στους επιστημονικούς και κοινωνικούς φορείς αλλά και σε όλους τους δημότες έτσι ώστε με κοινή προσπάθεια όλων να αλλάξει η βασική μας κουλτούρα σαν κοινωνία. Η έννοια της αλλαγής της κουλτούρας και η σπουδαιότητά της ως κινητήριας δύναμης για την καλύτερη λειτουργία των οργανισμών ΟΤΑ, έχουν απασχολήσει ιδιαίτερα τη διεθνή βιβλιογραφία τα τελευταία τριάντα χρόνια. Η σημασία της πηγάζει από τη διαπίστωση ότι κάθε οργανισμός ΟΤΑ διαφέρει από τους

υπόλοιπους και παρουσιάζει ιδιαιτερότητες και χαρακτηριστικά ακόμα και όταν οι εισροές και το συγκείμενο δεν διαφέρουν. Η διαφορετικότητα αυτή των οργανισμών έχει αποδειχθεί ότι επηρεάζει σημαντικά την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα τόσο του προσωπικού όσο και των πολιτών και διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην πορεία της τοπικής κοινωνίας, στις διαδικασίες αλλαγών και στις προσπάθειες βελτίωσης. Η σημασία της αλλαγής κουλτούρας στους ΟΤΑ θεωρείται, λοιπόν, από την έρευνα για την τοπική βελτίωση, κινητήρια δύναμη διαδικασιών αλλαγής και εφαρμογής καινοτόμων δράσεων.

Παράρτημα 3

Ερωτηματολόγιο – Συνέντευξη

σχετικά με τις Καλές Πρακτικές στην Τοπική Αυτοδιοίκηση (Δήμοι)

EMMANOYHA ZACHARENAKHS

Γενικός Γραμματέας Δήμου Ιεράπετρας [2011-2014]

ΤΙΤΛΟΣ ΚΑΛΗΣ ΠΡΑΚΤΙΚΗΣ:

«Κοινωνικό Παντοπωλείο» - Δήμος Ιεράπετρας

1) Ποιο Τοπικό Πρόβλημα ή Πρόκληση οδήγησε στην εφαρμογή των συγκεκριμένων «Καλών Πρακτικών»; Υπήρξε παραδειγματισμός (μεταφορά της γνώσης) από κάποιον άλλο Δήμο (εσωτερικού ή εξωτερικού);

Οι πρώτες ενέργειες για το Κοινωνικό Παντοπωλείο Ιεράπετρας προήλθαν από την πρόταση του Δήμου το 2010 (επί Δημοτικής Αρχής περιόδου 2007-2010 Δημαρχίας Εμμ.Μαστοράκη) στην προκήρυξη του έργου «Ευρωπαϊκό Έτος κατά της φτώχειας και του κοινωνικού αποκλεισμού». Στα πλαίσια της πρότασης αυτής, που εγκρίθηκε και υλοποιήθηκε το Δεκέμβριο του 2010, προβλεπόταν ως υποέργο η Δημιουργία-Σύσταση Τοπικών Λεσχών Κοινωνικής Ένταξης μετά από διαβούλευση και με την συμμετοχή φορέων, συλλόγων, εθελοντών και κυρίως ατόμων και ομάδων που βιώνουν κοινωνικό αποκλεισμό ή φτώχεια. Στόχος των τοπικών λεσχών κοινωνικής ένταξης ήταν ο σχεδιασμός συναντήσεων και εκδηλώσεων και οι εκστρατείες ενημέρωσης και προβολής για τη διάδοση των αξιών της αξιοπρεπούς απασχόλησης των ευάλωτων ομάδων του πληθυσμού, και της πρόσβασης στην εκπαίδευση και της ολοκληρωμένης κοινωνικής παρέμβασης για τα άτομα και τις ομάδες που βιώνουν αποκλεισμό ή φτώχεια. Κύριες δράσεις του υποέργου ήταν η Κάρτα Ευπαθών Κοινωνικά Ομάδων του Δήμου Ιεράπετρας, **η καλλιέργεια των συνθηκών για τη δημιουργία Κοινωνικού Παντοπωλείου** και η Διοργάνωση Φεστιβάλ Ένταξης και Ευαισθητοποίησης. Για το Κοινωνικό Παντοπωλείο προβλεπόταν:

- Συναντήσεις μελών Τοπικής Λέσχης Κοινωνικής Ένταξης με θέμα: Κοινωνικό Παντοπωλείο Δήμου Ιεράπετρας.
- Προετοιμασία εκστρατείας ενημέρωσης του τοπικού πληθυσμού για το έργο και το πρακτικό αποτέλεσμα για τις ομάδες-στόχο.
- Ενεργοποίηση εθελοντών, επιχειρήσεων.
- Ενεργοποίηση μελών ομάδας στόχου για την υλοποίηση της δράσης.

Η δράση προβλεπόταν να στεγαστεί σε παραχωρημένο κτίριο στο κέντρο της πόλης.

Λόγω του στενού χρονοδιαγράμματος του έργου αλλά και της επιλεξιμότητας των δαπανών, ο απώτερος στόχος της πλήρους λειτουργίας του Κοινωνικού Παντοπωλείου δεν επετεύχθη έως 31/12/2010. Εκτός από τις σχετικές διαβουλεύσεις για την καλλιέργεια των συνθηκών δημιουργίας του, εξετάστηκαν 73 περιπτώσεις συμπολιτών που θα αποτελέσουν πιθανούς ωφελομένους. Επίσης εκπονήθηκαν: α) Πρακτικός Οδηγός Σύστασης και Λειτουργίας Κοινωνικού Παντοπωλείου και β) Ενημερωτικός Οδηγός Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.

Λόγω της κορύφωσης της οικονομικής κρίσης, η νέα Δημοτική Αρχή περιόδου 2011-2014 (Δημαρχίας Σήφη Αναστασάκη) προώθησε το Νοέμβριο του 2011 ως έργο πρώτης προτεραιότητας για την κάλυψη των ασθενέστερων δημοτών τη δημιουργία του Κοινωνικού Παντοπωλείου, στην πρώτη φάση υπό Επιτροπή του Ν.Π ΚΟΙΝΩΠΟΛΙΤΙΑ ΙΕΡΑΠΕΤΡΑΣ και σε δεύτερη φάση βάσει του άρθρου 2 Ν.4071/2012.

2) α) Πληροφορίες των σημαντικότερων «εσωτερικών» παραγόντων του Δήμου που συνδέονται με την εφαρμογή των «Καλών Πρακτικών» (π.χ. σύγχρονη ηγεσία, ενεργό και καινοτόμο προσωπικό, νέες μορφές εύρεσης οικονομικών πόρων, τεχνογνωσία κ.α.).

Σημαντικό στοιχείο για την επιτυχή εφαρμογή της ανωτέρω πρωτοβουλίας ήταν η ύπαρξη αφενός της κοινωνικής υπηρεσίας του Δήμου στελεχωμένης με Κοινωνικό Λειτουργό κλπ. και του Νομικού προσώπου ΚΟΙΝΩΠΟΛΙΤΙΑ ΙΕΡΑΠΕΤΡΑΣ που είναι η ομπρέλα του Δήμου για τις κοινωνικές - πολιτιστικές δραστηριότητες, αφετέρου δε του Συντονιστή εκ μέρους της Δημοτικής Αρχής που διέθεσε άφθονο χρόνο, θέληση και ευρηματικότητα.

β) Πληροφορίες των σημαντικότερων «εξωτερικών» παραγόντων/συνθηκών του Δήμου που συνδέονται με την εφαρμογή των «Καλών Πρακτικών». (ουσιαστικά εδώ ζητείται μία σύντομη περιγραφή των ιδιαίτερων/μοναδικών χαρακτηριστικών του Δήμου – εξωτερικό περιβάλλον που βοήθησε στην εφαρμογή τους π.χ. «θερμοκοιτίδα» νέων επιστημόνων)

Η Ιεράπετρα διαθέτει σημαντική παράδοση και εμπειρία στην προστασία ευπαθών ομάδων. Στην πόλη της Ιεράπετρας ασκούν έντονη πολιτιστική και κοινωνική δράση για την ένταξη ευπαθών ομάδων του πληθυσμού : ο Σύλλογος Φιλία των Λαών, ο Φιλανθρωπικός Σύλλογος Ιεράπετρας, ο Ερυθρός Σταυρός, το Κέντρο Ημέρας Ιεράπετρας, ο Σύλλογος Εθελοντών Αιμοδοτών, ο Σύλλογος Αλβανών κλπ. Επίσης λόγω των ιστορικών συνθηκών (μεγάλος αριθμός δημοτών προέρχεται από τους Μικρασιάτες πρόσφυγες) υπάρχει ανεπτυγμένο το αίσθημα της αλληλεγγύης αλλά και του εθελοντισμού.

Αντίστοιχα τα κοινωνικά προβλήματα έχουν μεγεθυνθεί το τελευταίο διάστημα της κρίσης και εντοπίζονται στις οικογένειες με μειωμένα εισοδήματα, στους μετανάστες που ζουν και διαβιούν στην περιοχή, τις γυναίκες που σύμφωνα με τα στατιστικά στοιχεία διαθέτουν υψηλά ποσοστά μακροχρόνιας ανεργίας, τις μονογονεϊκές οικογένειες, άτομα με αναπηρία που αντικειμενικά διαθέτουν αυξημένα εμπόδια και δυσκολίες ένταξης και τους νέους σε κίνδυνο αποκλεισμού από διάφορα κοινωνικά αίτια.

3) Ενέργειες για την επίλυση του προβλήματος ή την επίτευξη του επιδιωκόμενου στόχου.

Μια συνοπτική περιγραφή της «Καλής Πρακτικής» που έχει υλοποιηθεί, όπως:

- *Περιγραφή των μέτρων που λήφθηκαν, μαζί με ένα χρονοδιάγραμμα για το πότε ελήφθησαν,*
- *Παρουσίαση των αναγκαίων αποφάσεων, ψηφισμάτων, διαδικασιών κ.α. που παράχθηκαν για την εφαρμογή της,*
- *Πληροφορίες σχετικά με τη συμμετοχή του τοπικού πληθυσμού, οργανώσεων (π.χ. ΜΚΟ), ιδρυμάτων (π.χ. ακαδημαϊκών) και άλλων φορέων,*
- *Πληροφορίες σχετικά με τους πόρους που χρησιμοποιήθηκαν για την υλοποίηση της Καλής Πρακτικής (ανθρώπινων, οικονομικών και υλικών),*

- Περιγραφή των προβλημάτων που προέκυψαν κατά την εφαρμογή της πρακτικής και των μέτρων αποκατάστασης που εφαρμόστηκαν,
- Στοιχεία των εταίρων οι οποίοι συνεργάστηκαν στο σχεδιασμό και την υλοποίηση της Καλής Πρακτικής,
- Κάθε άλλη πληροφορία σχετικά με την εφαρμογή της Καλής Πρακτικής.

Τα στοιχεία που ακολουθούν περιέχονται σε εισήγηση του Δημάρχου Ιεράπετρας κ. Σήφη Αναστασάκη κατά την παρουσίαση του θεσμού στο πλαίσιο του 17ου Πανελληνίου Συνεδρίου Εκλεγμένων Γυναικών στην Τοπική Αυτοδιοίκηση Α' & Β' Βαθμού που πραγματοποιήθηκε την 19-10-2012 στο Ηράκλειο. Η ομιλία του τότε Δημάρχου Ιεράπετρας με θέμα «το Κοινωνικό Παντοπωλείο με τη βοήθεια του Εθελοντισμού» έγινε κατά τον 4ο θεματικό κύκλο που ασχολήθηκε με την κοινωνική πολιτική και τις Καλές πρακτικές στη διαχείριση των τοπικών προβλημάτων.

Το Κοινωνικό Παντοπωλείο στο Δήμο Ιεράπετρας ξεκίνησε το Δεκέμβριο του 2011 από το Νομικό Πρόσωπο του Δήμου ΚΟΙΝΩΠΟΛΙΤΙΑ και δέκα μήνες μετά εξυπηρετούσε 112 οικογένειες και συνολικά 290 άτομα. Οι μισές περίπου από αυτές δεν έχουν παιδιά και υποστήριξη από το οικογενειακό περιβάλλον, ενώ οι υπόλοιπες αφορούν οικογένειες με παιδιά. Οι δικαιούχοι επιλέγονται από την Κοινωνική Υπηρεσία του Δήμου. Στόχος ήταν η παροχή ειδών πρώτης ανάγκης σε συνανθρώπους μας, που δεν διαθέτουν «αγοραστική δύναμη» και διαβιούν σε συνθήκες φτώχειας και κοινωνικού αποκλεισμού.

Στο πρώτο στάδιο λειτουργίας του Κοινωνικού Παντοπωλείου, δηλαδή τους τέσσερις πρώτους μήνες, οι δικαιούχοι έπαιρναν μη ευπαθή προϊόντα (τρόφιμα που δεν χρειάζονται ψυγείο και ρούχα, υποδήματα, παιχνίδια καινούρια ή μεταχειρισμένα σε πολύ Καλή κατάσταση). Τον 5ο μήνα άρχισε το 2ο στάδιο με παροχή και ευπαθών προϊόντων. Για το σκοπό αυτό ο χώρος εφοδιάστηκε με επαγγελματικό ψυγείο και καταψύκτη για τη συντήρησή τους.

Στο τρίτο στάδιο που λειτούργησε από καλοκαίρι του 2012 εφαρμόστηκε για πρώτη φορά το κοινωνικό εισιτήριο στις θερινές πολιτιστικές εκδηλώσεις του Δήμου. Συγκεκριμένα σε έξι πολιτιστικές εκδηλώσεις οι Δημότες, αντί να πληρώσουν εισιτήριο, έφεραν τρόφιμα για την λειτουργία του Κοινωνικού Παντοπωλείου.

Παράλληλα προχώρησε προσπάθεια καταπολέμησης του ψηφιακού αναλφαριθμητισμού για τα παιδιά που δεν έχουν πρόσβαση σε ηλεκτρονικούς υπολογιστές. Εξασφαλίστηκε μία αίθουσα στο χώρο του Κοινωνικού Παντοπωλείου, όπου λειτουργούν ηλεκτρονικοί υπολογιστές με τη χορηγία μεγάλης εταιρείας κινητής τηλεφωνίας. Έτσι τα παιδιά των δικαιούχων του Κ.Π. αλλά και των άλλων ευπαθών ομάδων, μπορούν να εξοικειωθούν στις νέες τεχνολογίες με τη βοήθεια εθελοντών εκπ/τών της Πληροφορικής.

Ο Δήμος Ιεράπετρας μέσω του Κοινωνικού Παντοπωλείου επιδιώκει να καταστήσει το θεσμό σημείο αναφοράς της ευαισθησίας, της ανθρωπιάς και της έμπρακτης αγάπης προς τον συνάνθρωπο. Γιατί η δράση αποτελεί το αντίδοτο στην απάθεια, είναι η καλύτερη απάντηση στην απογοήτευση και τη θλίψη που προκαλεί στις τοπικές κοινωνίες η σημερινή οικονομική συγκυρία.

Κυρίαρχο στοιχείο στην προσπάθεια αυτή ήταν η εθελοντική δράση. Χωρίς την εθελοντική προσφορά τίποτα από τα παραπάνω δεν θα είχε πετύχει, δεν θα είχε προχωρήσει. Ως πρωτεργάτες αναφέρουμε τον Ερυθρό Σταυρό και το Σύλλογο Εθελοντών Αιμοδοτών. Αλλά μεγάλη ήταν η συμμετοχή και άλλων φορέων, Σχολείων, Επιχειρήσεων κάθε μορφής, από τράπεζες μέχρι Συνεταιρισμούς και ξενοδοχεία μέχρι αρτοποιεία και σούπερ μάρκετ. Τα δημοπρατήρια, οι ομάδες

παραγωγών και τα συσκευαστήρια κατά την περίοδο των πρώιμων κηπευτικών εφοδιάζαν και εφοδιάζουν το Κ.Π. σε εβδομαδιαία βάση με φρέσκα προϊόντα. Οι φίλοι του Κοινωνικού Παντοπωλείου προβάλλονται συνεχώς στη μεγάλη οθόνη προβολής στην είσοδο του Κ.Π.

Το Κοινωνικό Παντοπωλείο είναι ανοικτό κάθε Τρίτη και Πέμπτη 8.00-2.30 μ.μ. και 5-7 το απόγευμα και δέχεται τους δικαιούχους, για να παίρνουν αυτά που δικαιούνται και τους ευαισθητοποιημένους συνδημότες μας, για μία κατάθεση ελπίδας, χαράς και αγάπης.

Μετά το Ν.4071/2012 (άρθρο 2), που προβλέπει τη λειτουργία του Κοινωνικού Παντοπωλείου ως Δημοτικής Υπηρεσίας, εγκρίθηκε η ίδρυσή του με απόφαση του Δημοτικού Συμβουλίου το Νοέμβριο του 2012 και ακολούθησε η έγκριση του Κανονισμού Λειτουργίας το 2013. Στα πλαίσια αυτά διατίθεται και πίστωση περίπου 20.000 € ετησίως για την προμήθεια ειδών παντοπωλείου, στις περιόδους που δεν καλύπτονται οι ανάγκες από την εθελοντική προσφορά.

Στην ανωτέρω απόφαση αναφέρονται και τα παρακάτω :

«Η λειτουργία του Κοινωνικού Παντοπωλείου εντάσσεται στο πλαίσιο της στρατηγικής ανάπτυξης της κοινωνικής πολιτικής του Δήμου και έχει ως σκοπό την προώθηση της κοινωνικής συνοχής, την καταπολέμηση της φτώχειας και του κοινωνικού αποκλεισμού, την ευαισθητοποίηση ατόμων και ομάδων πληθυσμού, αλλά και επιχειρήσεων, με στόχο τη συμμετοχή τους στα προγράμματα στήριξης των οικονομικά αδύναμων συμπολιτών μας. Στο πλαίσιο της λειτουργίας του Κοινωνικού Παντοπωλείου θα διανέμονται δωρεάν σε συγκεκριμένες ομάδες πληθυσμού

- Τυποποιημένα τρόφιμα μακράς διάρκειας.
- Είδη ατομικής υγιεινής και καθαριότητας.
- Είδη βρεφανάπτυξης.
- Νωπά τρόφιμα (εφόσον υπάρχουν οι κατάλληλες συνθήκες)
- Είδη ένδυσης – υπόδησης.
- Μικρο - έπιπλα και ηλεκτρικές συσκευές.

Απώτερος σκοπός της δράσης είναι η δημιουργία ενός πλέγματος κοινωνικής προστασίας, μέσω του οποίου θα καλύπτονται πρωτογενείς ανάγκες διαβίωσης των κατοίκων του Δήμου, ώστε να καταστεί εφικτή η με αξιοπρεπείς όρους επανένταξη και επανασύνδεσή τους με τον κοινωνικό ιστό. Η φιλοσοφία του Προγράμματος είναι η υλική και ψυχοκοινωνική υποστήριξη οικογενειών με στόχο την άρση των παραγόντων που δημιουργούν συνθήκες κοινωνικού αποκλεισμού». Η λειτουργία του Κοινωνικού Παντοπωλείου συνεχίζεται και από τη νέα Δημοτική Αρχή που προήλθε από τις εκλογές του 2014.

4) Αποτελέσματα που επιτεύχθηκαν. Μια συνοπτική και τεκμηριωμένη παρουσίαση των αποτελεσμάτων των καλών πρακτικών (π.χ. μείωση ποσοστού τοπικής ανεργίας κ.α.).

Η επιτυχία του Κοινωνικού Παντοπωλείου επιβεβαιώνεται από τη θεσμοθέτησή του με το Ν.4071/2012. Οι αναφερόμενοι ανωτέρω ωφελούμενοι ήδη έχουν αυξηθεί, περίπου στις 200 οικογένειες.

5) Διδάγματα και Συμπεράσματα

Παροχή κατευθυντήρων γραμμών για όσους επιθυμούν να εφαρμόσουν την Καλή πρακτική στους δικούς τους Δήμους. Συγκεκριμένα, θα πρέπει να περιέχει:

- *Παρουσίαση των βασικών σημείων που οδήγησαν στην επιτυχία, ενσωματώνοντας τους παράγοντες εκείνους που είναι «μοναδικοί» για την κοινότητα.*
- *Πληροφορίες σχετικά με τη βιωσιμότητα της Καλής Πρακτικής.*
- *Παρουσίαση κάθε πιθανής μελλοντικής δράσης/ενέργειας που πρέπει να ληφθεί (συνδέεται με τη βιωσιμότητα της Καλής Πρακτικής).*

Σύνδεση με την Κοινωνική Υπηρεσία του Δήμου. Συνεργασία με τους εθελοντές. Όπως προαναφέρθηκε η λειτουργία του Κοινωνικού Παντοπωλείου έχει θεσμοθετηθεί και συνεχίζεται.

6) Υπάρχουν άλλα έργα/δράσεις/πρακτικές που να ικανοποιούν τα κριτήρια για ανάδειξή τους ως Καλές Πρακτικές στο Δήμο σας (βλ. τέλος του ερωτηματολογίου); Αναφέρετε παραδείγματα και αιτιολογείστε.

Ενδεικτικά αναφέρουμε τις παρακάτω πρωτοβουλίες στο Δήμο Ιεράπετρας την περίοδο 2011-2014:

1. Προμήθεια και διάθεση στους δημότες δωρεάν 300 οικιακών κομποστοποιητών. Η διάθεση έγινε μετά από ημερίδα πληροφόρησης για τον τρόπο χρήσης των και με την αποδοχή των ενδιαφερόμενων για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας χρήσης από αυτούς. Η οικιακή κομποστοποίηση είναι σημαντική για το Δήμο Ιεράπετρας λόγω της επιβάρυνσης μεταφοράς των οικιακών αποβλήτων σε ΧΥΤΑ άλλου Δήμου. Επίσης διότι συμβαδίζει με την πρόταση του Δήμου χρηματοδότησης μονάδας για τη διαχείριση βιοαποβλήτων (αναμένεται έγκριση) που θα μειώσει περαιτέρω την ποσότητα αστικών αποβλήτων για επεξεργασία σε συνδυασμό με την επίλυση του τοπικού προβλήματος επεξεργασίας και διάθεσης των γεωργικών αποβλήτων.
2. Συμμετοχή στο διαδημοτικό Δίκτυο Υγιών Πόλεων και του διαβαθμιδικού Συνδέσμου Περιφέρειας Κρήτης στα πλαίσια των οποίων διοργανώθηκε πρόγραμμα δωρεάν προληπτικών εξετάσεων του καρκίνου του προστάτη, προσυμπτωματικός έλεγχος του καρκίνου της μήτρας, δωρεάν λήψη ΠΑΠ τεστ στη πόλη και τα χωριά της περιοχής σε συνεργασία με το Νοσοκομείο Ιεράπετρας κλπ.
3. Υλοποιείται το επιδεικτικό πρόγραμμα «ΕΞΟΙΚΟΝΟΜΩ» με την ενεργειακή αναβάθμιση του κτιρίου του Δημαρχείου και ενός Δημοτικού Σχολείου. Συγχρόνως εκπονήθηκε και εγκρίθηκε από το Δημοτικό Συμβούλιο το Σχέδιο Δράσης για την Αειφόρο Ενέργεια του Δήμου Ιεράπετρας, στα πλαίσια συμμετοχής του στο «Σύμφωνο των Δημάρχων», με στόχο τη μείωση των εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα (CO₂) κατά 20% έως το 2020.

7) α) Στο εσωτερικό περιβάλλον του Δήμου σας, κατά πόσο πιστεύετε, ότι είναι διαδεδομένη η έννοια των «Καλών Πρακτικών»; Το στελεχιακό δυναμικό του Δήμου σας έχει συμμετέχει σε σχετικά συνέδρια/ημερίδες κ.α. που ως σκοπό έχουν τη διάδοση επιτυχημένων παραδειγμάτων έργων και δράσεων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και ειδικότερα των Δήμων;

Είναι διαδεδομένη με την έννοια της άμεσης πληροφόρησης και βοήθειας από τους διπλανούς Δήμους σε περίπτωση όμοιας λειτουργίας και εφαρμογής ενός παρόμοιου προγράμματος. Αντίθετα η πρωτοβουλία για την προώθηση μιας καινοτόμου εφαρμογής εξαρτάται κυρίως από το πρόγραμμα και τη θέληση των αιρετών.

β) Κατά την άποψη σας, τι μπορεί να αποδειχθεί κομβικής σημασίας για τη δημιουργία μίας «νέας κουλτούρας» εντός της Τοπικής Αυτοδιοίκησης που θα λαμβάνει υπόψη τις σύγχρονες απαιτήσεις για βιωσιμότητα και διαφάνεια στις δράσεις της Τοπικής Αυτοδιοίκησης; Με ποιο τρόπο πιστεύετε η έννοια των «Καλών Πρακτικών» μπορεί να ωφελήσει προς την επίτευξη αυτού του στόχου;

Για να ελευθερωθεί η δημιουργική πρωτοβουλία των ανθρώπων της τοπικής Αυτοδιοίκησης, πρέπει να μειωθεί η δέσμευση από την υπέρμετρη γραφειοκρατία, τον ασφυκτικό εναγκαλισμό της κρατικής εξουσίας και τα δεσμά του εξουσιαστικού ελέγχου του Επιτρόπου του Ελεγκτικού Συνεδρίου. Θα πρέπει η μηχανοργάνωση (ενιαίες βάσεις δεδομένων προμηθειών, έργων κλπ.) να λειτουργήσει ώστε να μη τίθενται νέοι περιορισμοί (χρονικοί, τυπολατρικοί) αλλά να είναι εργαλείο απλούστευσης διαδικασιών λόγω της τυποποίησης, ενημέρωσης με τις διαδικασίες που ακολουθούν άλλοι ΟΤΑ και πληροφόρησης για τις καινοτόμες πρωτοβουλίες που εφαρμόζονται από άλλους φορείς. Οι «Καλές πρακτικές» θα αποδώσουν περισσότερο αν αφορούν δράσεις όχι εξειδικευμένες αλλά στα μέτρα των περισσότερων Δήμων.

Παράρτημα 4

Συνέντευξη με τη κ. Λόκανα Ευγενία, Υπεύθυνη Σπουδών & Έρευνας του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης

Η συνέντευξη αφορά στη διημερίδα που πραγματοποιήθηκε στις 11 και 12 Ιουνίου 2015 στη Θεσσαλονίκη με θέμα «Καλές πρακτικές στην εφαρμογή των δημόσιων πολιτικών των Δήμων», την οποία παρακολούθησαν 400 αιρετά και υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη 115 Δήμων και των φορέων τους, οι οποίοι εντάσσονται γεωγραφικά και διοικητικά στις Περιφέρειες Θεσσαλίας, Ηπείρου, Κεντρικής Μακεδονίας, Δυτικής Μακεδονίας και Ανατολικής Μακεδονίας & Θράκης.

Την έναρξη της διημερίδας πραγματοποίησε η Πρόεδρος του ΕΚΔΔΑ κ. Ιφιγένεια Καμτσίδου, χαιρέτησαν ο Αν. Υπουργός Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης κ. Γ. Κατρούγκαλος και η Αντιπρόεδρος της Βουλής κ. Χαραλαμπίδου, η Διευθύντρια του ΙΝΕΠ κ. Μ. Γκασούκα, ενώ 15 Δήμαρχοι, 4 Αντιδήμαρχοι, ο Πρόεδρος και μέλη της Πανελλήνιας Ένωσης Γενικών Γραμματέων των Δήμων καθώς και επιστημονικά στελέχη του ΙΝΕΠ/ΠΙΝΕΠΘ και υψηλόβαθμα στελέχη της Αυτοδιοίκησης συμμετείχαν ως συντονιστές και εισηγητές των στρογγυλών τραπεζιών με θεματικές ενότητες των αντίστοιχων «Καλών Πρακτικών» των περιοχών που εκπροσωπούσαν.

Στη διάρκεια του διημέρου παρουσιάστηκαν **20 Καλές Πρακτικές των Δήμων**, που είχαν προεπιλεγεί με αντίστοιχα κριτήρια από την Πανελλήνια Ένωση των Γενικών Γραμματέων των Δήμων 'Κλεισθένης', στους τομείς:

- ✓ Πρότυπες Διαδικασίες και Πιστοποίηση
- ✓ Βιώσιμη Ανάπτυξη και Ποιότητα Ζωής
- ✓ Τοπική Υγεία και Πρόνοια
- ✓ Πολιτισμός, Αθλητισμός & Κοινωνική ένταξη
- ✓ Καινοτόμες Ψηφιακές λειτουργίες.

Η πολιτική και διοικητική ηγεσία του ΕΚΔΔΑ έθεσε το ευρύτερο πλαίσιο της συνεργασίας του ΕΚΔΔΑ/ΠΙΝΕΠΘ με την Τοπική Αυτοδιοίκηση, στη βάση μιας αμοιβαίας εκπαιδευτικής, συμβουλευτικής και ερευνητικής υποστήριξης, όπως απορρέει και από το στρατηγικό και οραματικό ρόλο του ΕΚΔΔΑ, στηριζόμενη στις αρχές της Δημοκρατίας, της Διαφάνειας και της Αξιοκρατίας στην Αυτοδιοίκηση.

Η διάχυση και αξιοποίηση των «Καλών Πρακτικών των Δήμων» ως «Εκπαιδευτικό Όχημα» υιοθετείται ως δράση από το ΕΚΔΔΑ όταν η «Καλή Πρακτική» ικανοποιεί τα παρακάτω κριτήρια.

- Δίνει λύση σε ένα τοπικό πρόβλημα ή απαντά θετικά σε μια ανάγκη των υπηρεσιών των Δήμων.
- Ακολουθεί συγκεκριμένες διαδικασίες, μεθόδους, τεχνικές και στάδια υλοποίησης, τα οποία καταγράφονται και αξιολογούνται.
- Η όλη διαδικασία καταλήγει σε θετικό αποτέλεσμα, το οποίο είναι βιώσιμο σε βάθος χρόνου και μπορεί να αναπαραχθεί σε άλλους Δήμους με διαφορετική βέβαια μορφή.
- Έχουν δημιουργηθεί συνέργειες με κοινωνικούς, επιστημονικούς, ακαδημαϊκούς και ιδιωτικούς φορείς στη φάση του σχεδιασμού και της υλοποίησης των δράσεων.
- Ενσωματώνει στοιχεία καινοτομίας.

Η μεταφορά των «καλών παραδειγμάτων» στη βάση μιας συγκεκριμένης τεχνογνωσίας μπορεί να αποτελέσει για το ΕΚΔΔΑ ένα σημαντικό εργαλείο προώθησης και υποστήριξης πολιτικών που η ίδια τοπική κοινωνία επιλέγει. Επί πλέον, η αξιοποίηση των «Καλών Πρακτικών» μέσω της διάχυσης της γνώσης και της επίτευξης των συνεργειών τους, συμβάλλει ώστε να υποστηριχτούν και να ενισχυθούν περιοχές με μικρότερες δυνατότητες ανάπτυξης, ιδιαίτερα σε περιόδους κρίσης όπου τα προβλήματα και οι συνέπειες βιώνονται με μεγαλύτερο κόστος στις κοινωνίες αυτές.

Β. Διαπιστώσεις από την παρουσίαση των καλών πρακτικών

Τα βασικά χαρακτηριστικά των καλών Πρακτικών που παρουσιάστηκαν αποτυπώσανε και ανέδειξαν τα παρακάτω στοιχεία:

1. Οι Καλές πρακτικές αφορούσαν σε Δήμους Αστικούς, Ημιαστικούς, Αγροτικούς με διαφορετικά μεγέθη, διαφορετικό οικονομικό, κοινωνικό και ανθρωπογεωγραφικό περιβάλλον και διαφορετικά επίπεδα ως προς τη διάρθρωση και τη στελέχωση των υπηρεσιών τους. Η πολυπλοκότητα και η διαφορετικότητα ανέδειξαν ότι οι παραπάνω παράγοντες δεν συνιστούν αποκλίνοντα στοιχεία για την ανάδειξη μιας «Καλής Πρακτικής», αντίθετα μπορούν να συμβάλλουν σε συνθέσεις και δημιουργικές παρεμβάσεις-αξιοποιήσεις.
2. Η ευρηματικότητα των Δημοτικών Αρχών ήταν ένα στοιχείο εμφανές, ιδιαίτερα σε μικρές αλλά και σε μεγάλες παρεμβάσεις, γεγονός που στοιχειοθετεί ότι το μέγεθος της παρέμβασης δεν καθορίζει μία δράση ως «Καλή Πρακτική».
3. Η διενέργεια συμπράξεων/συνεργειών/δικτύωσης με Ευρωπαϊκούς οργανισμούς, Επιστημονικά και Επιχειρηματικά Ινστιτούτα, Συμπράξεις με Ακαδημαϊκά Ιδρύματα, Συλλόγους και φορείς της τοπικής κοινωνίας και ανάπτυξη και προώθηση εθελοντικών κινήσεων ήταν δομικά στοιχεία όλων των πρωτοβουλιών παρέμβασης.
4. Οι παρεμβάσεις σε μείζονα προβλήματα της εποχής με κύριο χαρακτηριστικό την αντιμετώπιση της ανεργίας και της στοχευόμενης παρέμβασης σε νέους ανθρώπους επικράτησε σε πολλές περιπτώσεις.
5. Παρεμβάσεις σε ευαίσθητες κοινωνικές ομάδες με στόχο τη συμβολή του Δήμου με δράσεις αλληλεγγύης λόγω και της εντεινόμενης ανθρωπιστικής κρίσης (π.χ. φιλικές υποδομές για ΑμΕΑ, ΤΟΠΕΚΟ, κοινωνικό παντοπωλείο κλπ) για την επίτευξη της κοινωνικής συνοχής.
6. Παρεμβάσεις με στόχο τη βελτίωση της Ποιότητας Ζωής κυρίως μέσα από δράσεις περιβαλλοντικής αναβάθμισης με αναπλάσεις περιοχών, ανακύκλωση προϊόντων, χρήση αντισυμβατικών μέσω μεταφοράς κλπ.
7. Εκπαιδευτικές παρεμβάσεις για αλλαγή στάσης και συμπεριφοράς και διαμόρφωση συλλογικής κουλτούρας απέναντι σε δημόσια αγαθά (συγκοινωνίες)
8. Ψηφιακές καινοτόμες παρεμβάσεις για βελτίωση παροχής υπηρεσιών προς τον πολίτη.

Γ. Συμπεράσματα

Η απάντηση στο ερώτημα εάν η διημερίδα επέτυχε το στόχο της περιλαμβάνει δύο ζητήματα:

1. **Κατά πόσο οι επιλεγμένες Καλές Πρακτικές τηρούσαν προϋποθέσεις και κριτήρια για να τις αναδείξουν ως «Καλές Πρακτικές».**

Όλες οι παρεμβάσεις σίγουρα δεν πληρούσαν όλα τα κριτήρια που τις καθιστούν απαραίτητα «Καλές πρακτικές». Σίγουρα όμως υπήρχαν κοινά στοιχεία που επιχειρήθηκαν και περιλαμβάνονταν σε όλες τις πρωτοβουλίες, όπως οι προσπάθειες για να δοθούν λύσεις σε συγκεκριμένα προβλήματα με κοινωνικό κυρίως αντίκτυπο και με προσπάθειες για τη δημιουργία συνεργειών και συμπράξεων με κινητοποίηση κοινωνικών, επιστημονικών και τοπικών φορέων και κινητοποίηση και αξιοποίηση των εθελοντών.

Η δημιουργία εταιρικών σχημάτων σε επίπεδο Τοπικής Αυτοδιοίκησης, μέσα σε ένα συγκεκριμένο κανονιστικό πλαίσιο με στόχο την αξιοποίηση του τοπικού ανθρώπινου κεφαλαίου, τη διαμόρφωση κουλτούρας συνεργασιών και την ενθάρρυνση των εθελοντικών δράσεων για την αντιμετώπιση προβλημάτων που αυξάνουν και βαθαίνουν το ρήγμα στον κοινωνικό ιστό, αποτέλεσε μια βασική συνιστώσα όλων των πρωτοβουλιών. Η αξιοποίησή τους μπορεί να αποτελέσει ένα πολύ καλό όχημα για την αντιμετώπιση προβλημάτων κυρίως σε περιόδους κρίσης.

2. Κατά πόσο η διημερίδα αποτέλεσε μια εκπαιδευτική διαδικασία για τους συμμετέχοντες.

Είναι σαφές ότι δεν υπάρχει «Χρυσός Κανόνας» που να αντιγράφεται και να μεταφέρεται παντού. Είναι όμως πολύ βασικό να γίνει κατανοητό και να διαχυθεί το πως μεταφέρεται η γνώση και η εμπειρία, πως μοιραζόμαστε πληροφορίες, πως συνεργαζόμαστε, ώστε να μάθουμε να αντιμετωπίζουμε διαφορετικά πράγματα και να δίνουμε δημιουργικές λύσεις. Στο πλαίσιο αυτό η διημερίδα δημιούργησε τις προϋποθέσεις για την ανάδειξη και την περαιτέρω ώθηση και ανάπτυξη τέτοιων πρωτοβουλιών.

Στη συγκεκριμένη διημερίδα το ΕΚΔΔΑ/ΠΙΝΕΠΘ αξιοποίησε την ήδη καταγεγραμμένη επεξεργασία των «Καλών Πρακτικών» της Πανελλήνιας Ένωσης Γενικών Γραμματέων των Δήμων «Κλεισθένης» και άνοιξε τη συζήτηση για την μετεξέλιξη των επιλεγμένων δράσεων από τους ίδιους τους φορείς της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Η οργανωτική υποδομή και υποστήριξη της διημερίδας με αποκλειστική ευθύνη του ΠΙΝΕΠΘ ήταν εξαιρετική και αποτέλεσε ουσιαστικό παράγοντα για τη θετική της έκβαση.

Συμπερασματικά, το ΕΚΔΔΑ/ΙΝΕΠ, ως ο στρατηγικός φορέας στήριξης της Δημόσιας Διοίκησης και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, σε συνεργασία με τους άμεσα εμπλεκόμενους φορείς τόσο της Δημόσιας Διοίκησης όσο και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α' και Β' Βαθμού, θα προωθήσει και στο μέλλον παρόμοιες πρωτοβουλίες και δράσεις. Ο στόχος είναι μέσα από τα «καλά παραδείγματα» με δράσεις που έχουν ως βάση την εκπαίδευση, τη συμβουλευτική, την έρευνα και την υποστήριξη να βοηθηθούν περιοχές (ΟΤΑ ή Δημόσιες Υπηρεσίες) με λιγότερες δυνατότητες, λιγότερο επιστημονικό δυναμικό, λιγότερα μέσα και υποδομές, ώστε να δίνονται ίσες ευκαιρίες και δυνατότητες στον πολίτη.

Παράρτημα 5

Οι «Καλές Πρακτικές» στην Ευρώπη

Γενικά

Οι ανταλλαγή και η εφαρμογή «Καλών Πρακτικών» της Τοπικής Αυτοδιοίκησης αποτελεί, εδώ και πολλά χρόνια, ένα άκρως διαδεδομένο φαινόμενο στην Ευρώπη. Αυτό συμβαίνει διότι πολλοί ευρωπαϊκοί Δήμοι άρχισαν από πολύ νωρίς να κατανοούν τη τεράστια σημασία της «έξυπνης» διαχείρισης της γνώσης, με τρόπο προσαρμοσμένο στις τοπικές ανάγκες και ιδιαιτερότητες της κάθε περιοχής, για τη αντιμετώπιση προβλημάτων όπως η ανεργία, ο κοινωνικός αποκλεισμός, η περιβαλλοντική υποβάθμιση κ.α. Με στόχο, λοιπόν, την καλύτερη διάχυση της γνώσης προχώρησαν στην ανάπτυξη δικτύων συνεργασίας και στην προώθηση διαφόρων μορφών συνεργειών, υπό την «ομπρέλα» σε πολλές περιπτώσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης (βλ. για παράδειγμα Πρόγραμμα Urbact). Έτσι δημιουργήθηκε ένα πλαίσιο για την ορθή εφαρμογή της αρχής της εταιρικής σχέσης, ενισχύοντας και διασφαλίζοντας την ανταλλαγή εμπειριών και παρεμβάσεων προσαρμοσμένων στην εκάστοτε τοπική πραγματικότητα. Η ανάπτυξη εταιρικών σχέσεων αποτελεί το πλέον σύγχρονο πρόσφορο και αποτελεσματικό τρόπο για την ανταλλαγή εμπειριών καθώς και καινοτόμων ιδεών που θα συντελέσουν στην αντιμετώπιση κοινών προβλημάτων και προκλήσεων που μαστιίζουν τους Δήμους εντός ενός ευρύτερου παγκοσμιοποιημένου κοινωνικό-οικονομικού περιβάλλοντος.

Καλές Πρακτικές στην Ευρωπαϊκή Ένωση

Σίγουρα όμως, υπάρχουν ακόμη αρκετά περιθώρια για τη περεταίρω βελτίωση και προώθηση της διαδικασίας ανταλλαγής και μεταφοράς της γνώσης, της εμπειρίας και γενικότερα των καλών πρακτικών σε τοπικό επίπεδο και ειδικότερα σε περιοχές της Ε.Ε. που μειονεκτούν, όπου είναι συχνό φαινόμενο η έλλειψη γνώσεων και πόρων. Αυτό έχει σαν συνέπεια την αδυναμία αυτών των περιοχών να συμμετέχουν στις διαδικασίες ανταλλαγής, με άμεσο αποτέλεσμα τον αποκλεισμό τους από τις ευκαιρίες «μάθησης» που αφορούν σε διάφορους τομείς της τοπικής πολιτικής ζωής. Προς άρση αυτών των εμποδίων, στον αναπτυξιακό σχεδιασμό της Ε.Ε. και ειδικότερα στο νέο ΕΣΠΑ 2014 – 2020 έχουν συμπεριληφθεί διαδικασίες που ενισχύουν τις εταιρικές σχέσεις μεταξύ των διαφόρων επιπέδων διοίκησης αλλά και συνολικά των διαφόρων κοινωνικών και οικονομικών φορέων και της Κοινωνίας των Πολιτών, κάτι που αποτελεί ρητή επιταγή και των Διαρθρωτικών Ταμείων της Ένωσης (ΕΤΠΑ, ΕΚΤ, Ταμείο Συνοχής).⁸²

Επιπλέον, σημειώνεται ότι τα ευρωπαϊκά δίκτυα πληροφοριών και επικοινωνιών (INFORM & INIO)^{83 84} της Ε.Ε. μπορούν να χρησιμοποιούνται για την ανταλλαγή καλών πρακτικών και την ευκολότερη πρόσβαση στις πληροφορίες, αναφορικά με ορθά παραδείγματα έργων που συγχρηματοδοτούνται από την Έ.Ε. και τα Διαρθρωτικά Ταμεία. Τέλος, η Επιτροπή των Περιφερειών της Ευρωπαϊκής Ένωσης βοηθά στην κινητοποίηση των περιφερειακών και τοπικών αρχών έχοντας δημιουργήσει την πλατφόρμα παρακολούθησης⁸⁵ της στρατηγικής "Ευρώπης 2020"

⁸² Για λεπτ.βλ. «Οι Δήμοι στο κατώφλι της νέας Προγραμματικής Περιόδου». ΕΕΤΑΑ (2013)
http://web3.eetaa.gr/eu2020/01102013_dimoi_eu2020.pdf

⁸³ http://ec.europa.eu/regional_policy/index.cfm/en/policy/communication/inform-network

⁸⁴

<http://ec.europa.eu/transparency/regexpert/index.cfm?do=groupDetail.groupDetail&groupID=1829>

⁸⁵ <http://cor.europa.eu/el/activities/networks/Pages/europe-2020-monitoring-platform.aspx>

(Εγχειρίδιο)⁸⁶, στην οποία μετέχουν περισσότερες από 150 πόλεις και περιφέρειες, με σκοπό την προώθηση της ανάπτυξης και της απασχόλησης, την ανταλλαγή ορθών πρακτικών και τη συμβολή στον διάλογο για την "Ευρώπη 2020".

⁸⁶ Το Εγχειρίδιο επί της στρατηγικής "Ευρώπη 2020" για τους Δήμους και τις Περιφέρειες καταρτίστηκε από την Επιτροπή των Περιφερειών σε στενή συνεργασία με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή και εξηγεί με σαφήνεια πώς μπορούν οι τοπικές και περιφερειακές αρχές να συμβάλουν στην υλοποίηση της στρατηγικής αυτής. Βασίζεται στα παραδείγματα Καλής πρακτικής που συγκέντρωσε μέσω ερευνών η Πλατφόρμα Παρακολούθησης της στρατηγικής "Ευρώπη 2020", την οποία συγκρότησε η Επιτροπή των Περιφερειών, καθώς και στις υπάρχουσες βάσεις δεδομένων για Καλές πρακτικές που διαχειρίζεται η Ευρωπαϊκή Επιτροπή.



Χανιά, 26/02/2013

Προς: τα Μέλη της Πανελλήνιας Ένωσης Γενικών Γραμματέων Τοπικής Αυτοδιοίκησης «Κλεισθένης»

«ΚΑΛΗ ΠΡΑΚΤΙΚΗ»

Νέες υπηρεσίες για την εξυπηρέτηση των πολιτών: Η περίπτωση του
“Γραφείου Πληροφόρησης & Προώθησης της Απασχόλησης” του Δήμου Χανίων

Σε μια περίοδο όπου η αντιμετώπιση της ανεργίας, σε εθνικό και τοπικό επίπεδο, συνιστά μείζονα προτεραιότητα, ο Δήμος Χανίων, στο πλαίσιο των πρωτοβουλιών που έχει αναλάβει τα τελευταία δύο χρόνια του για την ενίσχυση των μηχανισμών πληροφόρησης για την προώθηση της απασχόλησης, προχώρησε στη σύσταση και λειτουργία μιας νέας υπηρεσιακής μονάδας του «Γραφείου Πληροφόρησης και Προώθησης της Απασχόλησης» υπαγόμενης απευθείας στο Δήμαρχο.



Αποστολή - Στόχοι

Το «Γραφείο Πληροφόρησης και Προώθησης της Απασχόλησης» αποτελεί μια νέα υπηρεσία του Δήμου Χανίων η οποία λειτουργεί από τον Ιανουάριο του 2012 με σκοπό την ενίσχυση των μηχανισμών πληροφόρησης για την προώθηση της απασχόλησης σε τοπικό επίπεδο.

Στο πλαίσιο αυτό αποστολή του Γραφείου είναι η βέλτιστη ενημέρωση των ανέργων για τις διαθέσιμες θέσεις εργασίας και τις ευκαιρίες επιμόρφωσης/κατάρτισης που υπάρχουν σε τοπικό επίπεδο ενώ στις αρμοδιότητές του περιλαμβάνεται και η παροχή υπηρεσιών συμβουλευτικής υποστήριξης για την ανάπτυξη επαγγελματικών και προσωπικών δεξιοτήτων των ανέργων.

Ειδικότερα, το Γραφείο:

- **πληροφορεί** τους άνεργους για τις θέσεις απασχόλησης που υπάρχουν στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα
- **ενημερώνει** για τις ευκαιρίες και τα προγράμματα εκπαίδευσης, κατάρτισης, επιμόρφωσης ανέργων που υλοποιούνται στα διοικητικά όρια του Δήμου Χανίων
- **παρέχει** συμβουλευτικές υπηρεσίες για την ανάπτυξη / ενίσχυση των επαγγελματικών και προσωπικών δεξιοτήτων ανέργων (π.χ. σύνταξη βιογραφικού, τεχνικές ανεύρεσης εργασίας, προετοιμασία για συνέντευξη, κλπ)
- **προωθεί** τη συνεργασία, δικτύωση και διασύνδεση με άλλα ιδρύματα, οργανισμούς και πιστοποιημένους φορείς προώθησης της απασχόλησης σε τοπικό επίπεδο (π.χ. Επιμελητήρια, Εκπαιδευτικά Ιδρύματα και οργανισμούς, κλπ)
- **προωθεί** την πρακτική άσκηση φοιτητών στις υπηρεσίες του Δήμου Χανίων για την απόκτηση εργασιακής εμπειρίας κατά τη διάρκεια των σπουδών τους

Κυδωνίας 29, Χανιά Κρήτης, ΤΚ 73135
Τηλ.: 28213 41640 | Fax: 28213 - 41634
www.chania.gr, email: gengram@chania.gr

- **σχεδιάζει, οργανώνει και υποστηρίζει** δράσεις και εκδηλώσεις που συμβάλλουν στην προώθηση της απασχόλησης, της σταδιοδρομίας, της επιχειρηματικότητας και της καινοτομίας σε τοπικό επίπεδο

Όλες οι υπηρεσίες του Γραφείου **παρέχονται δωρεάν** ενώ αξίζει να σημειωθεί ότι το Γραφείο **ΔΕΝ** υποκαθιστά τους θεσμοθετημένους φορείς προώθησης της Απασχόλησης αλλά αντίθετα επιδίωξη του είναι να λειτουργεί συμπληρωματικά με αυτούς.

Στελέχωση

Το «Γραφείο Πληροφόρησης και Προώθησης της Απασχόλησης» στελεχώνεται από τους:

- Καλλιόπη Μαζοκοπάκη, Διοικητικό Υπάλληλο ΠΕ / e-mail: pmazokopaki@chania.gr
- Γεώργιος Μουριζάκης, Διοικητικό Υπάλληλο ΔΕ / e-mail: gmourizakis@chania.gr

Διοικητικά Υπεύθυνος του Γραφείου είναι – σύμφωνα με την υπ. αρ. 128/2012 Απόφαση Δημάρχου - ο Γενικός Γραμματέας του Δήμου Χανίων, κ. **Γαβριήλ Α. Κουρής** / e-mail: gengram@chania.gr

Διεύθυνση

Το «Γραφείο Πληροφόρησης και Προώθησης της Απασχόλησης» βρίσκεται στη συμβολή των οδών Ύψηλάντων και Καραϊσκάκη, στο ισόγειο του Δημαρχείου Χανίων (νότιο τμήμα) και είναι προσβάσιμο σε άτομα με κινητικά προβλήματα.

Ωράριο Λειτουργίας

Το «Γραφείο Πληροφόρησης και Προώθησης της Απασχόλησης» λειτουργεί καθημερινά – από Δευτέρα έως Παρασκευή - από τις 08.00 το πρωί έως τις 15.00 το μεσημέρι.

Πληροφορίες

Περισσότερες πληροφορίες μπορούν να αναζητηθούν στην ειδική ιστοσελίδα του Γραφείου <http://www.chania-city.com/ergasia> και στη σελίδα αυτού στο Facebook: <https://www.facebook.com/ergasiaChania>

Κοδωνίας 29, Χανιά Κρήτης, ΤΚ 73135
Τηλ.: 28213 41640 | Fax: 28213 - 41634
www.chania.gr, email: gengram@chania.gr

ΔΕΛΤΙΟ ΚΑΛΗΣ ΠΡΑΚΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΔΗΜΟΥΣ	
ΑΥΞΩΝ ΑΡΙΘΜΟΣ	Αρ. 25
ΘΕΜΑ	Νέες υπηρεσίες για την εξυπηρέτηση των πολιτών: Η περίπτωση του “Γραφείου Πληροφόρησης & Προώθησης της Απασχόλησης” του Δήμου Χανίων
ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΘΕΜΑΤΟΣ	Αποστολή του Γραφείου είναι η Βέλτιστη ενημέρωση των ανέργων για τις διαθέσιμες θέσεις εργασίας και τις ευκαιρίες επιμόρφωσης /κατάρτισης που υπάρχουν σε τοπικό επίπεδο ενώ στις αρμοδιότητες του περιλαμβάνεται και η παροχή υπηρεσιών συμβουλευτικής υποστήριξης για την ανάπτυξη επαγγελματικών και προσωπικών δεξιοτήτων των ανέργων.
ΣΥΝΟΔΕΥΤΙΚΟ ΑΡΧΕΙΟ	Ενημερωτικό Δελτίο Δήμου Χανίων
ΤΟΜΕΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ	Πολιτισμός, Αθλητισμός & Κοινωνική Ανάπτυξη
ΟΜΑΔΑ ΣΤΟΧΟΣ	Άνεργοι
ΔΗΜΟΤΙΚΗ ΑΡΧΗ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ	Δήμος Χανίων
ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ	Δήμος Χανίων
ΦΟΡΕΑΣ ΣΥΜΠΡΑΞΗΣ Ή ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ	----
ΚΟΣΤΟΣ	Μηδενικό
ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟΣ ΤΟΠΟΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ	http://www.chania-city.com/ergasia

ΓΝΩΡΙΣΤΕ ΤΟ MEDIA LAB ΤΗΣ ΔΗΜΟΤΙΚΗΣ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗΣ ΧΑΝΙΩΝ



Τι είναι το Media Lab
Μαραθώνιος Δημιουργικότητας
Για ποιον είναι (Gen Y)
To Future Library

Τι είναι το Media Lab

Πως έχεις σκεφτεί τη Βιβλιοθήκη του μέλλοντος; Τι θα ήθελες να κάνεις μέσα σε μια σύγχρονη Βιβλιοθήκη; Ποιος είναι ο ρόλος της Βιβλιοθήκης σήμερα και ποιες ανάγκες της τοπικής κοινωνίας καλείται να καλύψει;

Σε όλα αυτά τα ερωτήματα καλείται να απαντήσει ο νέος χώρος που δημιουργήθηκε στη Δημοτική Βιβλιοθήκη Χανίων – με τη συνεργασία του Δήμου Χανίων και του Future Library - με την ονομασία “**MEDIA Lab**”, προσδοκώντας να αποτελέσει ένα ελκυστικό και άνετο χώρο δημιουργικότητας, καινοτομίας και πρόσβασης στο Διαδίκτυο

Το MEDIA Lab, που έχει σχεδιαστεί με την υποστήριξη της Google, σε συνεργασία με το Aarhus City Library και το Mozilla Foundation και υποστηρίζεται αποκλειστικά από το **Ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος** και το Future Library, είναι το ιδανικό “στέκι” για τους εφήβους, τους μαθητές, τους φοιτητές, τους νέους επαγγελματίες, τους ανέργους και όλους τους χρήστες της βιβλιοθήκης, με ποιοτικές υπηρεσίες που δίνουν έμφαση στην ανάπτυξη και έκφραση της δημιουργικότητας.

Με όχημα τις νέες τεχνολογίες, **ποικίλες δράσεις** θα αναπτύσσονται και θα υλοποιούνται με στόχο την προώθηση της **άτυπης μάθησης**, της **καινοτομίας** και της **κοινωνικής δικτύωσης**. Συνεργατικοί χώροι συναντήσεων, ανάγνωσης, χαλάρωσης, πλοήγησης στο διαδίκτυο μέχρι και studio, όπου μπορεί κανείς να κάνει ηχογράφηση, να επεξεργαστεί και να δημιουργήσει το δικό του βίντεο, συνθέτουν μια τελείως διαφορετική έκδοχή, αυτή της σύγχρονης βιβλιοθήκης, που οραματίστηκε και υλοποιεί στη Δημοτική Βιβλιοθήκη Χανίων το Future Library και η Δημοτική Αρχή των Χανίων, μέσω του Media Lab.

Δημιουργώ, μαθαίνω, παίζω, χαλαρώνω, μοιράζομαι είναι οι πέντε λέξεις που περιγράφουν το πνεύμα του νέου αυτού χώρου.

- Διαβάστε περισσότερα για το Media Lab [ΕΛΩ](#)
- Διαβάστε το Δελτίο Τύπου του Δήμου Χανίων για την έναρξη λειτουργίας του Media Lab στη Δημοτική Βιβλιοθήκη Χανίων [ΕΛΩ](#)
- Δείτε τη σελίδα της Δημοτικής Βιβλιοθήκης Χανίων στο Facebook [ΕΛΩ](#)

Μαραθώνιος Δημιουργικότητας

Την **Παρασκευή 6 και το Σάββατο 7 Δεκεμβρίου 2013** ξεκινά η λειτουργία του MEDIA Lab στη **Δημοτική Βιβλιοθήκη Χανίων** μ’ ένα **διήμερο Μαραθώνιο Δημιουργικότητας**, όπου από τις 10 το πρωί μέχρι τις 10 το βράδυ, το κοινό της Βιβλιοθήκης θα έχει την ευκαιρία να γνωρίσει τις δυνατότητες χρήσης του νέου χώρου, του σύγχρονου εξοπλισμού και του βιβλιακού του υλικού.

18 ποικίλες δράσεις για νέους κάθε ηλικίας θα λάβουν χώρα στη **Δημοτική Βιβλιοθήκη** μέσα από ένα πρόγραμμα γεμάτο εκπλήξεις, όπου οι συμμετέχοντες θα έχουν την ευκαιρία:

- ✓ να «κατέβουν 100 μέτρα κάτω από τη γη» στα υπόγεια του CERN,
- ✓ να ανακαλύψουν τις δυνατότητες που έχει ένα music studio με εργαστήρια που θα κάνουν μουσικοί παραγωγοί,
- ✓ να στήσουν ένα διαδραστικό ραδιόφωνο,
- ✓ να εκπέμψουν ζωντανά από τις συχνότητες των βιβλιοθηκών,
- ✓ να μυηθούν στον κόσμο του You Tube και του Google Site,
- ✓ να γιορτάσουν το άνοιγμα του media lab με βραδιές μουσικής και χορού από παραδοσιακή μουσική μέχρι και Jazz!

Δείτε το αναλυτικό **πρόγραμμα** των εκδηλώσεων του Μαραθώνιου Δημιουργικότητας **ΕΔΩ** (pdf)

Δηλώστε **έγκαιρα** τη συμμετοχή σας στις δράσεις στο **τηλ.: 28213 41662-3** και στο **email: library@chania.gr**

Η είσοδος σε όλες τις εκδηλώσεις είναι ελεύθερη.

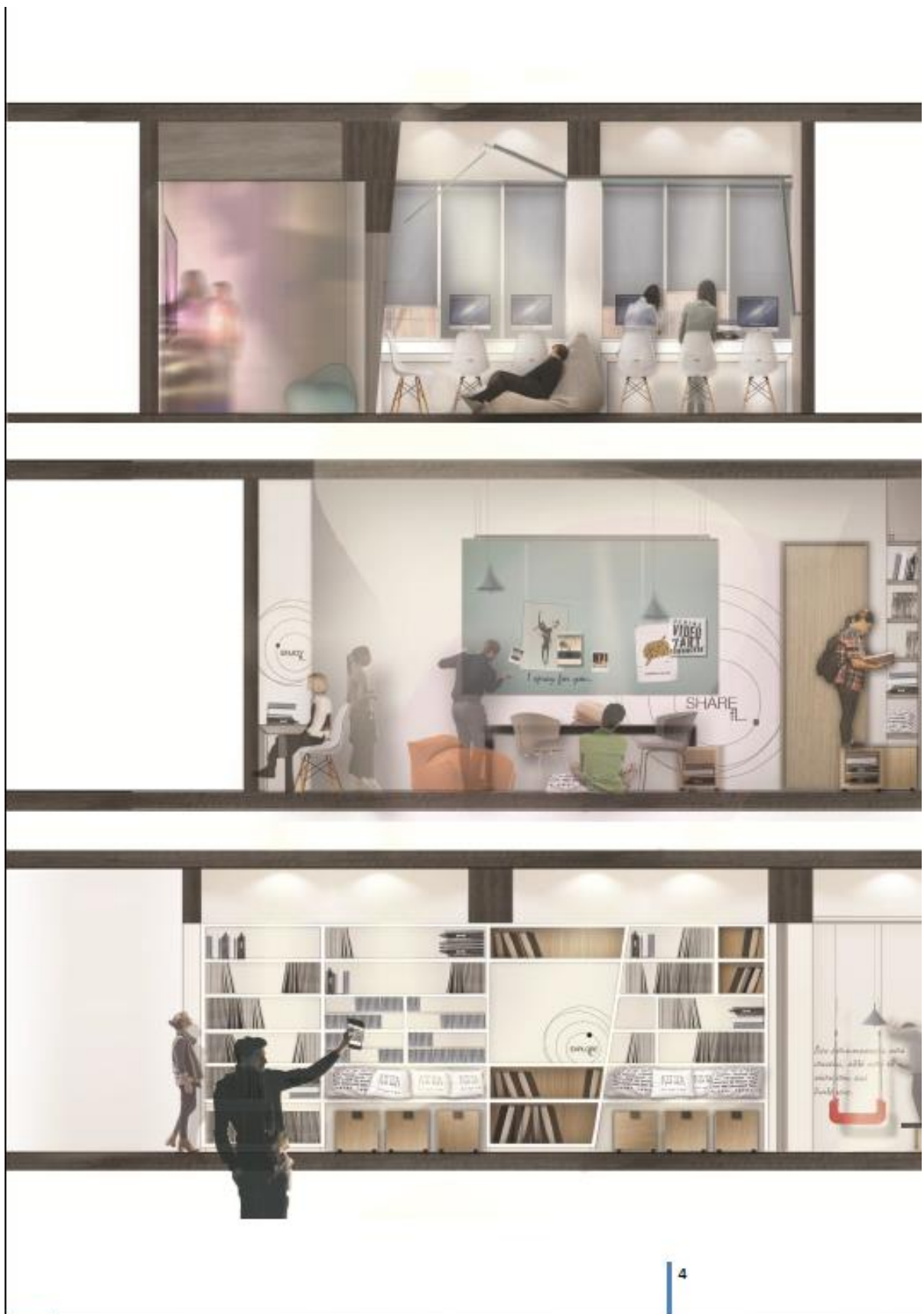


Για ποιον είναι (Gen Y)

Το **MEDIA Lab** δίνει λύσεις και διεξόδους κυρίως σε εφήβους, μαθητές, φοιτητές, νέους επαγγελματίες και ανέργους, προσφέροντας υπηρεσίες που έχουν ως επίκεντρο την ανάπτυξη της δημιουργικότητάς τους.

Τι συμβαίνει με τη γενιά **Generation Y**; Τι είναι το **Youth Engagement** και το **Mentoring**; Πως μιλάμε την "ίδια γλώσσα" με τους νέους από κοντά ή στα **social media**; Τι ενδιαφέρει τη νεολαία;

Ο βιβλιοθηκονόμοι της Δημοτικής Βιβλιοθήκης Χανίων απαντούν σε αυτές τις προκλήσεις και προσελκύουν τους δημιουργικούς ανθρώπους της πόλης μας.



To Future Library

Το Future Library, ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός, ιδρύθηκε στη Βέροια το 2011. Προήλθε από τη [Δημόσια Κεντρική Βιβλιοθήκη της Βέροιας](#), τον αποδέκτη του Βραβείου «Πρόσβαση στη Μάθηση» από το Ίδρυμα Bill & Melinda Gates για το 2010. Στόχος του Future Library είναι να μετατρέψει τις ελληνικές δημόσιες βιβλιοθήκες σε μοναδικά κέντρα δημιουργικότητας, καινοτομίας και μάθησης.

Το [Ίδρυμα «Σταύρος Νιάρχος»](#) είναι ο αποκλειστικός δωρητής του Future Library. Σκοπός της δωρεάς του Ιδρύματος είναι να αναπτυχθεί ένα βιώσιμο δίκτυο δημοσίων και δημοτικών βιβλιοθηκών, σε όλη την επικράτεια, το οποίο θα συνδεθεί με την Εθνική Βιβλιοθήκη της Ελλάδος στις νέες της εγκαταστάσεις, στο [Κέντρο Πολιτισμού Ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος](#), ενισχύοντας στη συνείδηση του κόσμου τη σπουδαιότητα του θεσμού των βιβλιοθηκών ως κέντρων μάθησης, δημιουργικότητας και διάδρασης.

Περισσότερες πληροφορίες για το Future Library:

- ✓ [Future Library Unconference 2013](#)
- ✓ [Media Labs & Μαραθώνιος Δημιουργικότητας](#)
- ✓ [Future Library](#)
- ✓ [Facebook](#)





ΚΑΛΗ ΠΡΑΚΤΙΚΗ Νο 65

Λειτουργία "Media Lab" στη Δημοτική
Βιβλιοθήκη Χανίων



ΔΕΛΤΙΟ ΚΑΛΗΣ ΠΡΑΚΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΔΗΜΟΥΣ	
ΑΥΞΩΝ ΑΡΙΘΜΟΣ	Αρ. 65
ΘΕΜΑ	Λειτουργία "Media Lab" στη Δημοτική Βιβλιοθήκη Χανίων
ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΘΕΜΑΤΟΣ	Δημιουργία νέου χώρου καινοτομίας, κοινωνικής δικτύωσης και πρόσβασης στο διαδίκτυο που παρέχει δωρεάν στους χρήστες της Δημοτικής Βιβλιοθήκης μία σειρά από ποιοτικές υπηρεσίες που δίνουν έμφαση στην ανάπτυξη και έκφραση της δημιουργικότητας.
ΣΥΝΟΔΕΥΤΙΚΟ ΑΡΧΕΙΟ	Ενημερωτικό Φυλλάδιο για το "Media Lab" της Δημοτικής Βιβλιοθήκης Χανίων.
ΤΟΜΕΑΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ¹	Πολιτισμός, Αθλητισμός & Κοινωνική Ανάπτυξη
ΟΜΑΔΑ ΣΤΟΧΟΣ	1. Νέοι (Generation Y /Μαθητές, Έφηβοι, φοιτητές, νέοι επαγγελματίες, νέοι άνεργοι, κ.α.) 2. Χρήστες Δημοτικής Βιβλιοθήκης 3. Δημότες/Πολίτες
ΔΗΜΟΤΙΚΗ ΑΡΧΗ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ	Δήμος Χανίων
ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ	Δημοτική Βιβλιοθήκη Χανίων
ΦΟΡΕΑΣ ΣΥΜΠΡΑΞΗΣ Ή ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ	Future Library
ΚΟΣΤΟΣ	Μηδενικό (Χρηματοδότηση από το Ίδρυμα «Σταύρος Νιάρχος»).
ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟΣ ΤΟΠΟΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ	http://www.librarychania.gr/index.php/media-lab

¹ Ο Τομέας Υλοποίησης δραστηριοποιείται σε 5 τομείς:

- 1) Πρότυπες Διαδικασίες & Πιστοποίηση
- 2) Βιώσιμη Ανάπτυξη & Ποιότητα Ζωής
- 3) Τοπική Υγεία & Πρόνοια
- 4) Πολιτισμός, Αθλητισμός & Κοινωνική Ανάπτυξη
- 5) Καινοτόμες Ψηφιακές Λειτουργίες

Πίνακας Εικονογράφησης

Πίνακας 1	σελ. 26	Συστατικά των πρακτικών τοπικής ανάπτυξης και μεταφορά τους
Πίνακας 2	σελ. 55	Αριθμός Εξυπηρετούμενων Πολιτών από το Γραφείο Πληροφόρησης & Προώθησης της Απασχόλησης Δήμου Χανίων
Πίνακας 3	σελ. 58	Αξιολόγηση του «Γραφείου Πληροφόρησης & Προώθησης της Απασχόλησης ως «Καλής Πρακτικής»
Πίνακας 4	σελ. 59	Αξιολόγηση του “Media Lab” ως «Καλής Πρακτικής»
Σχεδιάγραμμα 1	σελ. 53	Σχεδιάζοντας νέες Υπηρεσίες για την εξυπηρέτηση του πολίτη.